

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Etiketa a český manažer

The etiquette and czech manager

DP – EF – KPE – 2010 - 02

LUCIE BEDNÁŘOVÁ

Vedoucí práce: Kubias Sáva, Ing., Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Bednář Josef, Ing., Otrokovické papírny, a.s.

Počet stran: 80

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 16.4.2010

Prohlášení:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 16.4.2010

Podpis:

Poděkování:

Mé díky za pomoc při zpracování této diplomové práce patří zejména spolupracovníkům z firmy EUROFASHION spol. s r.o. se sídlem v Kadani za poskytnuté informace týkající se chodu podniku a za jejich osobní názory. Poděkování směřuje také ke kolegům z mateřské firmy Naturana Dölker GmbH & Co. KG a ostatních evropských filiálek.

Touto cestou také děkuji panu Ing. Sávovi Kubiasovi, vedoucímu mé diplomové práce za cenné rady a připomínky.

Anotace:

Tato práce se zabývá charakteristikou pojmu etiketa ve spojení s manažerskou pozicí. Blíže vysvětluje pravidla všeobecné etikety a etikety v podnikatelském prostředí. Analyzuje chování manažerů společnosti EUROFASHION spol. s r.o. v konkrétních situacích a upozorňuje na nedostatky, které se v rámci této firmy vyskytují.

Uvádí vztah mezi ženami a muži na pracovišti z pohledu společenského chování a ve vztahu k rovným příležitostem v zaměstnání pro obě pohlaví. Popisuje postavení žen v řídicích funkcích a jejich zastoupení v těchto pozicích v některých evropských zemích.

Poslední část vymezuje pojem kultura a její vliv na společenské chování ve vybraných evropských zemích. Zmiňuje odlišné zvyklosti při obchodních jednáních s partnery v zahraničí a upozorňuje, že jejich znalost je pro úspěšnou obchodní činnost nezbytná.

Klíčová slova:

Etiketa, společenský styk, společenské chování, etiketa v podnikání.

Annotation:

This diploma project deals with characterizing the conception of etiquette in connection with a managing post. It closely explains the rules of general etiquette and etiquette in business background. It analyses behaviour of EUROFASHION Ltd. managers in particular situations and it points out the shortcomings which appear within this company.

It shows the relationship between women and men in the workplace from the point of view of social behaviour and in relation to equal job opportunities for both sexes. It describes the situation of women at managing posts and their representation at these posts in some European countries.

The final part defines the conception of culture and its influence on social behaviour in selected European countries. It mentions different habits during business meetings with partners in foreign countries and points out that the knowledge of these habits is essential for successful business activity.

Keywords:

Etiquette, social intercourse, manners, business etiquette.

OBSAH:

ÚVOD	10
1 ETIKETA ANEB SPOLEČENSKÉ CHOVÁNÍ	11
1.1 SPOLEČENSKÝ STYK	11
1.1.1 <i>Slušnost, zdvořilost, takt</i>	12
1.2 VZNIK SPOLEČENSKÉHO CHOVÁNÍ	13
1.3 VÝZNAM POJMU ETIKETA	14
1.3.1 <i>Profesní etiketa</i>	16
1.3.2 <i>Etiketa a etika</i>	16
1.3.3 <i>Dr. Jiří Stanislav Guth-Jarkovský</i>	17
1.3.4 <i>Dr. Dobromil Ječný</i>	18
1.4 ZÁVAZNOST A OPRÁVNĚNOST PRAVIDEL ETIKETY	18
1.5 SOUČASNOST A SPOLEČENSKÉ CHOVÁNÍ	19
2 ETIKETA A PODNIKÁNÍ	20
2.1 OBECNÁ PRAVIDLA SPOLEČENSKÉHO STYKU	21
2.1.1 <i>Společenská významnost</i>	21
2.1.2 <i>První kontakty</i>	23
2.1.2.1 Neverbální komunikace	23
2.1.2.2 Verbální komunikace - řeč	25
2.1.3 <i>Vzájemný styk osob</i>	25
2.1.3.1 Pozdrav	26
2.1.3.2 Představování	28
2.1.3.3 Vizitky	30
2.1.3.4 Oslovování	31
2.1.3.5 Telefonický styk	33
2.1.3.6 Elektronická komunikace	34
2.1.3.7 Dochvilnost	35
2.1.4 <i>Vnější vzhled</i>	36
2.1.4.1 Oblečení	37
3 ETIKETA V PRAXI ČESKÉHO MANAŽERA	39
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ VZTAH K MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI	40
3.2 VZÁJEMNÝ STYK OSOB V ZAMĚSTNÁNÍ	41
3.2.1 <i>Zdánlivé drobnosti</i>	41
3.2.2 <i>Zdravení</i>	42
3.2.3 <i>Podání ruky</i>	43
3.2.4 <i>Oslovování</i>	44
3.2.5 <i>Představování</i>	48
3.2.6 <i>Telefonický styk</i>	49
3.2.7 <i>Písemný styk</i>	52
3.2.8 <i>Pozdní příchod</i>	53
3.2.9 <i>Byznys dres a vnější vzhled</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
3.3 ETICKÝ KODEX	57
3.4 OSOBNOSTI SOUČASNÉ ETIKETY	58
3.4.1 <i>Ladislav Špaček</i>	58
3.4.2 <i>Eliška Hašková Coolidge</i>	59
3.5 SHRNUTÍ	60
4 VZTAH MUŽ A ŽENA NA PRACOVÍŠTI	62
4.1 ŽENA V HOSPODÁŘSKÉM PROSTŘEDÍ VYBRANÝCH ZEMÍ	64
4.2 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ V ZAMĚSTNÁNÍ	65
5 SPOLEČENSKÉ CHOVÁNÍ V RŮZNÝCH KULTURÁCH	67
5.1 EVROPSKÉ ODLIŠNOSTI	68
5.1.1 <i>Německo</i>	68

5.1.2	<i>Francie</i>	69
5.1.3	<i>Velká Británie</i>	69
5.1.4	<i>Nizozemí</i>	70
5.1.5	<i>Španělsko</i>	71
5.1.6	<i>Polsko</i>	72
5.1.7	<i>Rusko</i>	73
5.2	GLOBÁLNÍ ETIKETA	74
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:		77
SEZNAM PŘÍLOH:		80

Seznam zkratek a symbolů:

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co. Kommanditgesellschaft – společnost s ručením omezeným a komanditní společnost
MOV	Mezinárodní olympijský výbor
např.	například
popř.	popřípadě
resp.	respektive
SMS	short message service – krátká textová zpráva
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Úvod

Diplomová práce se zabývá pojmem etiketa ve spojení s pozicí českého manažera. Cílem diplomové práce je charakterizovat pojem etiketa v obecné rovině, definovat a vysvětlit pravidla všeobecné etikety a etikety v podnikatelském prostředí, analyzovat využití pravidel společenského chování v konkrétní společnosti, upozornit na největší nedostatky, které se v rámci této firmy vyskytují, poukázat na vztah žen a mužů na pracovišti a ozřejmit společenské chování v různých kulturách.

V návaznosti na cíle diplomové práce byla vytvořena i její struktura, kterou tvoří pět hlavních kapitol, úvod a závěr. První kapitola se věnuje vymezení základních pojmů, vznikem a historickým vývojem etikety a současným stavem společenského chování. Druhá kapitola popisuje všeobecná pravidla společenského styku a pravidla styku pracovního. Třetí kapitola se zabývá stručnou charakteristikou společnosti, ve které je následně analyzováno využití etikety v manažerské praxi, poukazuje na konkrétní nedostatky a prohřešky proti pravidlům společenského chování, které se vyskytují v praxi českých řídicích pracovníků a je doplněna o doporučení a rady, jak tyto chyby napravit a eliminovat. Čtvrtá kapitola poukazuje na vztah žen a mužů na pracovišti nejen z pohledu etikety, ale i rovných příležitostí v zaměstnání. V páté kapitole je vysvětlen pojem kultura a její vliv na společenské chování a zvyklosti v rámci vybraných evropských zemí.

Tato práce by měla také odpovědět na otázky: Jaká je současná úroveň společenského chování zaměstnanců společnosti EUROFASHION spol. s r.o.? Zda je znalost pravidel společenského styku jejich manažerů dostatečná? Dílčím cílem práce je upozornit manažery společnosti, ve kterých oblastech nejvíce chybují a nabídnout jim návod, jak se jich vyvarovat.

1 Etiketa aneb společenské chování

„Kam spěje dnešní společnost?“ Věta, kterou velmi často slyšíme v různých společenských situacích, v dopravních prostředcích, u lékaře, ale i v profesním prostředí. Jistě každý se ocitl v situaci, kdy byl chováním jiného člověka ve společenském styku minimálně překvapen a zaskočen, ne-li přímo pohoršen. Kam se ztratila základní společenská pravidla? Určitý řád a pořádek, jako by se pomalu ze společenského soužití vytrácel, a to jak v oblastech běžného života, tak v profesním styku. Patřím sice k mladším ročníkům, ale jak si zpětně vzpomínám a mapuji posledních dvacet let, tedy období po pádu komunistického režimu, musím konstatovat, že s nástupem nové společensko-ekonomické situace dodržování společenských pravidel ve všech oblastech lidského života jednoznačně ustupuje. Mnozí si demokratizaci společnosti vykládají jako její vulgarizaci, jednají zcela svobodně, až svévolně. Vykládají si pojem demokracie jako chování dle vlastního uvážení. Jsou netolerantní a neberou jakékoli ohledy na druhé.

Svůj podíl na této skutečnosti může mít i fakt, že značná část společnosti považuje etiku za něco neobvyklého, vznešeného a mylně si ji spojuje s určitými specifickými skupinami lidí, jako jsou vysocí představitelé států, diplomaté, aristokraté či vědci, jinými slovy řečeno s tzv. „horními deseti tisíci“. Tito lidé se domnívají, že se na ně etiketa nevztahuje. Neuvědomují si, že se jí více či méně řídíme všichni. Nejsme izolovanými jedinci, ve společnosti se pohybujeme neustále. I naše existence v rámci rodiny určitě pohybem ve společnosti. Chodíme nakupovat, do zaměstnání, k lékaři, do kina. Společnost je zde chápána v tom nejširším slova smyslu.

1.1 Společenský styk

Lidská společnost je složitým, neustále se vyvíjejícím organismem. Jedinci se každý den ocitají v různých situacích, na které musí reagovat. Obecně je společenský styk vzájemný styk osob na všech úrovních lidské společnosti.

Společenské chování je schopností člověka reagovat na nejrůznější situace, které se ve společenském styku vyskytují. Tyto reakce by měly odpovídat zvyklostem a pravidlům

daným v určité společnosti. Řeč, výraz a pohyb jsou objektivně pozorovatelnými aktivitami, které zahrnujeme pod pojem chování.

Procesem, který vede k seznámení se znalostmi a jejich ovládnutím v oblasti společenského styku, je společenská výchova. Obsah každodenních projevů lidí ve společenském styku by měl vycházet z přátelského a humánního vztahu mezi lidmi, což by mělo být obecným cílem společenské výchovy. Kromě toho by měla společenská výchova odkrývat uživatelům hlubší smysl, vést je k uvědomění a pochopení, že nejde o pouhou formu styku.

V minulosti byl význam společenské výchovy velmi podceňován a potlačován. Situace se dodnes příliš nezlepšila. Přitom historické změny v naší společnosti přinesly nejen změny politického uspořádání, ale především přispěly k zintenzivnění mezinárodní spolupráce, jak v oblasti společenské, tak i obchodní. Tato spolupráce si žádá znalosti v oblasti společenského chování na různých úrovních.

Systematické znalosti mohou v dnešní době získat pouze studenti některých středních ekonomických škol, gymnázií, středních hotelových škol a v nabídce vysokých škol jde často pouze o předmět volitelný. Přitom mladí jsou tvární, jejich osobnost se teprve vytváří, a proto by měl být více kladen důraz na osvojování znalostí, dovedností a pravidel, týkajících se společenského styku.

1.1.1 Slušnost, zdvořilost, takt

Mezi slušností a společenským stykem je úzká spojitost. Slušnost či neslušnost se projevuje téměř vždy ve společnosti. Tento pojem můžeme vysvětlit jako všeobecně přijatelný způsob chování člověka ve společnosti, neboli je to forma takového chování, kterým člověk nikoho vědomě neuráží a nikomu neublíží. „Základní pravidlo obecné slušnosti na veřejných místech jest: chovati se tak, abychom na sebe obraceli pozornost co nejméně.“¹

¹ GUTH-JARKOVSKÝ, J. *Společenský katechismus*. 1. vyd. Praha: Český spisovatel, 1992. s. 10. ISBN 80-202-0379-6.

Úmyslným výrazem slušnosti ve společenském životě je zdvořilost, která v podstatě znamená uctivost, skromnost, zdrženlivost, ochotu, sebezapírání, laskavost a vycházení vstříc jiným lidem. Slušnost je dána charakterem člověka, ale zdvořilosti se musí člověk naučit.

„Zdvořilost a dobrý mrav žádá, abychom se k neznámým chovali vždy tak, aby naše přítomnost jim byla ne-li příjemnou, tož aspoň co nejméně na obtíž.“²

Pravděpodobně nejsložitější z obecných kategorií společenského styku je takt, tj. vnímavé, ohleduplné a citlivé chování k druhým. Takt je umění přizpůsobit obecné zásady a pravidla společenského styku konkrétní situaci a konkrétnímu člověku. Taktní znamená být snášenlivý, respektovat a poslouchat druhé, umění vžít se do situace toho, s kým jednáme a chovat se k němu tak, jak bychom si přáli, aby se ve stejné situaci jednalo s námi. Ve srovnání s naučenými pravidly a zásadami je takt vrozený, žádná učebnice nás taktu nenaučí.

1.2 Vznik společenského chování

Normy, které určují naše chování ve společnosti, nejsou souborem přesně daných a neměnných předpisů. Nevznikaly rozhodnutím žádných panovníků či jiných orgánů státní moci. Utvářely se postupně a přirozeně s vývojem lidské společnosti, a to na základě společenské nutnosti a potřeby. Tato pravidla jsou založena na obyčejích, tradici, národních a společenských zvyklostech. Vznikala ve snaze zavést jakýsi řád do života společnosti. Jejich obsah spoluvytvářely vlivy geografické, historické, národnostní, polické, hospodářské, kulturní či náboženské a mnohé další. S vývojem společnosti se měnily a přizpůsobovaly i tyto návyky a zvyklosti. Některé normy ve společnosti ztrácely svoje opodstatnění a mizely. S vývojem lidstva však byly rychle nahrazeny novými.

² GUTH-JARCOVSKÝ, J. *Společenský katechismus*. 1. vyd. Praha: Český spisovatel, 1992. s. 10. ISBN 80-202-0379-6.

1.3 Význam pojmu etiketa

Na začátku je třeba uvést, že slovo etiketa je cizího původu. Pochází ze starofrancouzského slova „estiquer“, jehož předchůdcem bylo starogermánské „stehen“. Obě slova v překladu mají podobný význam „vyvěsit“ nebo „přípevnit“. Uvádí se, že před několika staletími se pravidla, která se měla dodržovat na královském dvoře, vyvěšovala se na zeď a zřejmě platila i pro strážce a vojsko. Pravidla byla určena pro daný den nebo denní řád „l'estiquet“ nebo „l'estiquette“. Za zmínku jistě stojí, že ve francouzštině se pro pravidla zdvořilého společenského chování používá výraz *règles du savoir* (pravidla znalostí o tom, jak se chovat).

V češtině se etiketa vyskytuje ve dvou významech. Jedním, a nutno podotknout, že výrazně známějším, je výraz označující štítek, který obsahuje nějaké informace, např. etiketa na láhvi vína nebo etiketa na oblečení, kde je uvedeno materiálové složení. Druhým, a pro tuto práci stěžejním významem, je etiketa v souvislosti se společenským stykem.

Význam pojmu etiketa prošel značným vývojem a jeho soudobé pojetí je značně odlišné od dřívějších názorů. Rozdílnost těchto definic můžeme interpretovat porovnáním výkladů tohoto pojmu prostřednictvím několika českých naučných slovníků a encyklopedií.

Ottův slovník naučný, vydaný koncem 19. století vysvětluje etiketu takto: „Etiketa je soubor jistých zvyků a obyčejů ve vnějším styku společenském, jež jsou výrazem vztahu a odvislosti, společenské hodnoty a ceny osob spolu se stýkajících. Původ etikety je náboženský a vyjadřuje odvislost, úctu, bázeň před tím, jemuž se prokazuje.“³

Masarykův slovník naučný, vydaný o třicet let později, uvádí u pojmu etiketa: „V obřadnictví etiketa název pro způsoby společenské, různě odstupňované podle hodnoty a důstojenství, pro zdvořilost upravenou pravidly. Nejprísnejší byla španělská a francouzská etiketa dvorní. Dnes zachovává se etiketa ve stycích mezistátních.“⁴

³ Ottův slovník naučný. Dřevěné stavby – Falšování: Ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí, 8. díl, Čechy – Danseur. Praha: Otto, 1894. s. 780.

⁴ Masarykův slovník naučný. D-G. 2. díl. Praha: Československý kompas, 1926. s. 628.

Další významný naučný slovník je ve svém výkladu významu slova etiketa velmi stručný: „Společenské mravy, nebo způsoby. Etiketa jest dvojího druhu: dvorní a společenská.“⁵ Tak je etiketa vyložena v Komenského slovníku naučném z roku 1937.

Společným prvkem výše uvedených definic, z konce 19. století a první poloviny 20. století, je jejich důraz na etiketu, jako soubor pravidel společenského chování platných zejména pro tzv. „vyšší“ společnost, především ve spojení s panovnickým dvorem.

První drobný odklon od etikety dvorní ve své poslední větě zmiňuje Masarykův slovník naučný, kde je etiketa zmíněna ve spojení s mezistátním stykem. Z výše uvedeného tedy opravdu vzniká dojem, že se etiketa týká pouze určitých skupin společnosti.

V dalších naučných slovnících vydaných v naší zemi ve 20. století je u tohoto pojmu často velmi stručné vysvětlení, odkazující se na pravidla společenského chování na panovnickém dvoře, popř. soubor společenských zvyklostí zejména v diplomatickém styku. V několika slovnících bylo dokonce na slovo etiketa zapomenuto úplně.

Spojení etikety s „vyšší“ společností ve svém výkladu připustil i Dr. Guth-Jarkovský. Později však připustil, že svoji etiketu mají i jiné vrstvy obyvatel, a to jak lid měšťanský, tak i venkovský.

Další výraznou českou osobností v oblasti etikety byl Dr. Dobromil Ječný, jehož přispěním došlo ke značnému setřetí rozdílů mezi jednotlivými skupinami společnosti. Hovořil o etiketě jako o souhrnu společenských zvyklostí pro celou společnost, které nás chrání před společenským úrazem.

Význam pojmu etiketa doznal v průběhu existence lidské společnosti značného vývoje. Dnes etiketu vykládáme jako souhrn zvyklostí a pravidel chování ve společnosti pro nejširší okruh osob, která se dále vyvíjí a liší se v jednotlivých kulturách. Proto je nezbytné připomenout, že neexistují univerzální pravidla.

⁵ *Komenského slovník naučný*. 4. díl. Praha: Nakladatelství Komenského slovníku nauč., 1937. s. 158.

1.3.1 Profesní etiketa

Profesní etiketou jsou nazývána pravidla společenského chování v prostředí určitých profesních skupin, neboli dodržování dobrých mravů a vhodného chování v tomto prostředí. Takovou skupinou jsou například lékaři, právníci, učitelé, průvodci a další. Je to schopnost chovat se v rámci těchto profesí profesionálně a taktně, a to především ke kolegům z oboru, klientům či zákazníkům.

Součástí etikety profesní je užší pojem, a to etiketa pracovní, která se opírá o vzájemný vztah *nadřízený* versus *podřízený*. Zde nerozhoduje věk, ani pohlaví, ale funkční zařazení pracovníka.

Profesní i pracovní etiketa se v posledních letech poměrně rychle vyvíjí a mění s ohledem na změny a vývoj především komunikačních technologií. Např. s rozvojem mobilní a emailové komunikace v profesním prostředí se postupně vytváří pravidla společenského styku prostřednictvím těchto prostředků vzdálené komunikace.

1.3.2 Etiketa a etika

Často si lidé tyto dva pojmy pletou, či je směšují v jeden. Etika je nauka o morálce a mravnosti. Je to disciplína praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Etika vychází ze zvyklostí dané společnosti. V poslední době se vedle obecných etických zásad formují i etické principy chování jednotlivých profesí, např. lékařská etika, novinářská etika, manažerská etika atd. Právě zavedení a dodržování principů etiky, respektování morálních zásad a hodnot prostupuje nejrůznějšími manažerskými aktivitami.

Etiketu vykládáme jako souhrn zvyklostí a pravidel chování ve společnosti pro nejširší okruh osob, která se dále vyvíjí a liší se v jednotlivých kulturách.

Etika se projevuje v morální stránce jednání, etiketa ve formální stránce chování. Pro etiketu by měly být východiskem etické zásady, neboť mezi oběma pojmy existuje přímá vazba a spolu tvoří jeden celek. Pokud neexistuje první, je těžké budovat druhou. Etiketa i etika jsou dodržovány dobrovolně, a proto jsou velmi těžko vynutitelné.

1.3.3 Dr. Jiří Stanislav Guth-Jarkovský

Jméno dr. Jiřího Stanislava Gutha-Jarkovského si spojujeme především se zásadami slušného společenského chování. Po pádu rakousko-uherské monarchie a vzniku samostatného Československa byl tím, kdo se ujal úkolu kultivovat českou společnost.

Dr. Guth-Jarkovský byl původním povoláním středoškolský profesor češtiny, francouzštiny a tělesné výchovy. Po získání doktorátu z filozofie odešel do Ratibořic, kde zastával místo vychovatele ve šlechtické rodině u princů Schaumburg-Lippé. Po čtyřech letech na zámku si osvojil zásady dvorské etikety a společenského chování. Jako odborník na společenské chování přednášel na Karlově univerzitě a ČVUT. Vše se mu později velmi hodilo ve službách prvního československého prezidenta T. G. Masaryka, u něhož působil v prezidentské kanceláři jako ceremoniář. Dlouhá léta působil v Klubu Českých turistů, byl po boku barona Pierra de Coubertina, jedním ze zakládajících členů Mezinárodního olympijského výboru (MOV) a o několik let později stanul v čele Českého (později Československého) olympijského výboru.

Pravidla etikety, která si osvojil jako vychovatel i během svého působení u MOV, a další znalosti, zkušenosti a své představy plně zúročil ve svých knihách. Dr. Guth-Jarkovský byl prvním česky píšícím autorem, který souhrnně a velmi podrobně sepsal pravidla společenského styku pro tehdejší měšťanskou společnost. Jeho příručky společenského chování jsou všeobecně známé. Jeho dodnes nejznámějším dílem je *Společenský katechismus*. Základní myšlenky této knihy společenského chování platí v modernějším pojetí stále. Ve svých dílech zdůrazňoval hlavně slušnost, čestnost a vzájemnou úctu.

1.3.4 Dr. Dobromil Ječný

Další významnou osobností působící na poli společenských kontaktů byl Dr. Dobromil Ječný. Po studiu práv na Masarykově univerzitě v Brně pracoval v mezinárodní organizaci a později se stal vedoucím diplomatického protokolu Ministerstva zahraničních věcí. O problematice společenského styku přednášel u nás i v zahraničí. Jeho nejznámější knihou je *Breviář moderního člověka*. Velký úspěch sklídila i jeho učebnice společenského styku pro střední a učňovské školy.

Jeho zásluhou, jak již bylo uvedeno výše, došlo ke smazání rozdílů mezi tzv. „vyšší“ společnostmi a ostatními, neboť tvrdil, že základní pravidla etikety platí pro celou společnost.

1.4 Závaznost a oprávněnost pravidel etikety

Na rozdíl od právních norem, jež jsou závazné a jejichž dodržování je vynutitelné, pravidla etikety jsou nezávazná. Způsob, kterým je možné nepřímé vynucení jejich dodržování, je pouze tlak společnosti na jednotlivce. Normy společenského chování platí tedy pouze pro ty, kteří jsou ochotni se jimi řídit a dodržovat je. Kdo se jimi řídit nechce, se často jen dostává mimo okruh určité skupiny lidí, která se rozhodla tato pravidla dodržovat. Svádět nedostatky ve společenském chování na malou závaznost těchto pravidel, je velmi krátkozraké. Někteří lidé se pravidly neřídí, protože jim osobně nevyhovují. Nabízí se zde podobnost s pravidly silničního provozu. Ta jsou sice pro řidiče právně závazná, ale bohužel, se jimi také řídí pouze část řidičů. V případě závaznosti proto hovoříme spíše o ochotě dobrovolně aplikovat normy slušného chování.

Všechny učebnice a příručky společenského chování jsou pouhými souhrny pravidel, která autor považuje v určité době a v dané situaci za správné. Co autor, to jiný názor na chování v konkrétní situaci. Poznatky jednotlivých autorů se většinou liší podle jednotlivých zemí, či regionů.

Oprávněnost norem společenského chování tvoří další část nastíněné problematiky. Je v souladu se svobodou jednání a názorů nebo jde o pouhé pokrytectví. Pokud jsou normy společenského chování výrazem úcty k druhým, projevem lidské přirozenosti a schopnosti chovat se důstojně a přiměřeně za každých okolností, pak mají svůj smysl a své opodstatnění. Pokrytec je člověk, který se chová určitým způsobem, ale v hloubi duše si myslí něco úplně jiného.

Pravidla společenského chování vnáší do fungování společnosti určitý řád, který zrovna není ideální, ale bez něho by společnost mohla existovat asi jen těžko.

1.5 Současnost a společenské chování

Pád komunismu v České republice ve spoustě lidí vyvolal pocit, že si v oblasti společenského styku a nejen v něm mohou dovolit a dělat co chtějí a část společnosti v takovém způsobu jednání pokračuje. Často slyšíme zdůvodnění, že uvolněné mravy a neochota podřídit se základním společenským normám, pramení právě z doby minulé. V podstatě jde o výmluvu. Vše je pouze v lidech a v jejich ochotě na sobě pracovat a změnit to, co jim ve společenském chování dřívějšího uspořádání vadilo. Někteří lidé se odmítají podřizovat jakýmkoli normám a ani je od svého okolí nevyžadují. Svou pozici ve společnosti si tímto projevem značně komplikují, protože vzbuzují nedůvěru a je obtížné s nimi komunikovat a jednat. Na opačné straně stojí skupina lidí, která si uvědomuje důležitost dodržování základních pravidel společenského chování a přijímá tato pravidla se samozřejmostí.

2 Etiketa a podnikání

Od dob Dr. Gutha-Jarkovského uplynula řada let, během nichž společnost ušla pořádný kus cesty a její vývoj pokračuje stále dál. S vývojem společnosti se vyvíjí i pravidla chování, a to nejen v běžném životě, ale především v profesním prostředí. To, co platilo před čtvrtstoletím, dnes již neplatí. Zatímco v soukromém styku, tj. v rodině a mezi přáteli se pravidla společenského chování značně uvolnila, v některých společenských kruzích a v určitém typu firem je naopak znát návrat k dodržování přesně stanovených pravidel společenského chování. Běžný účastník podnikatelského života má obvykle zájem se v byznys prostředí chovat podle určitých daných pravidel a totéž očekává i od druhých.

Dlouho po roce 1989 mnozí budovali jen kariéru, zatímco slušnost a zdvořilost přicházely zkrátka. Uvědomujeme si dnes vůbec, že pouze odborné znalosti k postupu v kariérním žebříčku již nestačí? Často zapomínáme, že dobré společenské chování v profesním prostředí nejen velmi dobře vypadá, ale především nám otevírá „dveře“ možného kariérního postupu. Etiketa je pro jednotlivce, který má zájem o kariérní růst, chce si práci udržet či získat nové zaměstnání, především nutností. To samé platí i pro podnik, chce-li konkurovat a prodat více svých výrobků nebo služeb. Zejména ve službách, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, např. v obchodě, bankovníctví, hotelnictví či dnes velmi moderních wellness službách, neznalost etikety krátkodobě výsledky podnikání ovlivnit nemusí, ale dlouhodobě je ve vlastním zájmu každé firmy určitá pravidla společenského styku dodržovat. Mezi manažery převládá názor, že bezprostřední souvislost mezi osobním úspěchem a zdvořilým chováním existuje. Průběh jednání a obchodní výsledky jsou přímo ovlivněny chováním zúčastněných.

Dnes je slušné chování moderní. Klackovitému a siláckému chování manažerů již odzvonilo. Odbornost vedoucích pracovníků, popř. uchazečů o práci, se velmi vyrovnává a rozhodujícím prvkem je dobré chování a úhledný zevnějšek. Proto je třeba si neustále opakovat tři nejdůležitější slova, která jsou základem společenského chování: *slušnost*, *zdvořilost* a *takt*. „Slušnost nic nestojí, ale může přinést velké zisky jak jednotlivci, tak i firmě“ pravil milionář a vydavatel B. C. Forbes.

Východiskem etikety v podnikání jsou samozřejmě obecná pravidla společenského styku, která jsou předmětem následující části této kapitoly. Podnikatelská etiketa se vyznačuje některými specifiky a uplatňování těchto specifik může být významnější než v jiných oblastech.

2.1 Obecná pravidla společenského styku

Jako každá nauka, má i etiketa určitá obecná pravidla, ze kterých vychází. Obecným východiskem jsou slušnost, zdvořilost a takt, které jsou následovány zákonem společenské významnosti neboli přednosti, který lze považovat za základní.

2.1.1 Společenská významnost

Základním zákonem etikety je zákon společenské významnosti. Každý člověk je nějak společensky významný, tj. má pro společnost nějaký význam. Společenská významnost je pojmem relativním a žádným neměnným ohodnocením. Smysl dostává pouze v momentě srovnání nejméně dvou lidí, tedy ve společnosti. Právě ve společnosti jiných lidí se dostáváme do situací, kdy je třeba určitým osobám poskytnout přednost před jinými, věnovat jim více projevů úcty a pozornosti, a to ať jsou důvody tohoto konání ryze praktické (např. usnadnění vstupování nebo vystupování do nebo z určitých prostor apod.), nebo se jedná o projev úcty k věku, pohlaví nebo společenskému či pracovnímu postavení. Důležité je samozřejmě také vědět, od koho můžeme určitě pozornosti přijmout a jakým způsobem.

Společenskou významnost určují tři kritéria:

- Více společensky významný je starší než mladší.
- Více společensky významná je žena než muž.
- Více společensky významný je nadřízený než podřízený.

Někdy bývají tato kritéria doplněna ještě čtvrtým, kdy známá, populární nebo zasloužilá osobnost patří také mezi společensky významnější osobnosti.

Starší lidé mají za sebou delší dobu práce pro společnost, každý za tuto dobu něco dokázal a získal určité zásluhy. Obecně si senioři zaslouží úctu a ohled, a to přesto, že se sami často chovají velmi nespolečensky a svého postavení zneužívají.

Významnost žen je v dnešní době také opomíjena. Mnohdy si za to ženy mohou samy, a to svojí přehnanou snahou o rovnoprávné postavení obou pohlaví. Přitom projev úcty k ženě jako k „něžnějšímu“ pohlaví, za to, že se zaslouhuje o pokračování lidského rodu, rozhodně není projevem mužské nadřazenosti.

Nadřazenému projevujeme úctu a vážnost, která mu náleží z titulu funkce, kterou zastává, z důvodu větších znalostí, zkušeností a větší odpovědnosti.

Ne vždy je však situace tak jednoduchá a jednoznačná. Může dojít například ke kombinaci mladší žena - starší muž, starší podřízený - mladší nadřízený nebo podřízená žena - nadřízený muž. A co teď? Mladá žena může projevovat úctu značně staršímu muži, pokud on sám nechce zůstat nestárnoucím džentlmenem. A snad žádný mladík na pozici šéfa nebude očekávat, že mu starší podřízená pomůže do kabátu. Každopádně společensky významnější osoba by měla určit charakter vzájemných vztahů, tedy výrazně starší muž ženě (podřízené či nadřízené), výrazně úspěšnější žena (ředitelka) své o něco starší podřízené apod. A pokud nejsou rozdíly tak výrazné, aby bylo jednoznačně možné určit, kdo je ten nadřazenější, chováme se podle situace, především však vždy slušně, zdvořile, uctivě a ohleduplně. Jsme-li přirození, nemůžeme takovým chováním v žádné situaci nic pokazit.

Součástí kategorie společenských předností je jednání s návštěvníky a hosty, nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Obecně považujeme návštěvníka a hosta za osobu společensky významnější. Přesto velmi záleží na dané situaci, při které by mělo být přihlíženo k základním výše uvedeným kategoriím. Ve vztahu právě k zahraničním hostům je třeba se vyvarovat tendencí v přednosti za každou cenu, prokazovat jiné pocty, než českým návštěvám nebo vystupovat dokonce poníženě. Zbytečně tak uvádíme zahraniční návštěvníky do nepříjemných situací. Obecně by mělo platit pravidlo slušnosti a rozumné míry přednosti.

Jak již bylo výše uvedeno, postavení osob v pracovním styku se řídí výhradně hlediskem funkčním. V případě nejasností, kdy má být komu poskytnuta přednost, je nejlepší vyřešit situaci ústní domluvou, popřípadě dostatečně srozumitelným gestem.

Princip společenské významnosti je hlavním pravidlem všech společenských styků. Toto pravidlo stručně shrneme v poučce, že je vždy na společensky významnější osobě, aby určila charakter vzájemných vztahů.

2.1.2 První kontakty

Návštěva, společenská akce, obchodní jednání, každodenní setkávání se na pracovišti, to vše jsou kontakty s druhými lidmi a leckdy jde o důležité momenty, které mohou být rozhodující pro bezkonfliktní fungování firmy nebo pro kariérní postup. Komunikace probíhá nejen prostřednictvím mluveného slova, ale její nedílnou a velmi důležitou součástí je i řeč těla, neboli neverbální komunikace.

2.1.2.1 Neverbální komunikace

Komunikace mezi lidmi neprobíhá pouze prostřednictvím mluveného slova, ale důležitou součástí je i neverbální komunikace, tzv. řeč těla, která patří k důležitým aspektům, viditelným na první pohled. Jde mnohokrát o drobnosti, kterými můžeme náš první dojem při společenském styku pokazit.

Některé projevy neverbální komunikace:

- vzájemná blízkost;
- tělesný kontakt;
- vzájemná poloha lidí;
- pohyby rukou, gesta;
- obličejová mimika;
- vzhled a upravenost.

Ve vzdálenosti dvou lidí při komunikaci se odráží jejich vzájemný vztah. Každý člověk si kolem sebe vytváří určitý pomyslný prostor, který považuje za „svůj“. Překročení hranice tohoto prostoru v nás vyvolá reakci. Podle toho, jaký vztah máme k dotyčné osobě, je reakce kladná nebo záporná. Prostřednictvím využívání této vzdálenosti lze s lidmi manipulovat.

Tělesný kontakt je významnou složkou komunikace mezi lidmi, je součástí různých druhů pozdravů. Podání ruky, polibek ruky, polibek na tvář, obejmutí, poplácání a mnohé další formy tělesného kontaktu jsou projevy, podle kterých si o nás druzí vytváří určitý dojem. Nejčastější formou tělesného kontaktu je podání ruky, kterému se bude podrobněji věnovat jedna z následujících kapitol.

Vzájemná poloha dvou lidí stejně jako postoj těla vypovídá o vztahu komunikujících lidí vůči sobě a o jejich vnitřních pocitech. Z těchto poloh je možné vyčíst např. vztah podřízenosti, přátelství nebo nevraživosti.

Gestikulace je neodmyslitelnou součástí lidského projevu. Pojem gestikulace je vysvětlován jako pohyby, zejména rukou, doprovázející řeč. Je to vlastně jakási řeč těla, která má velkou vypovídací schopnost. Gesta mívají různý rozměr a dynamiku. Také tato forma neverbální komunikace prozradí o aktérovi dobré, ale i špatné vlastnosti. Pokud je člověku problematika gestikulace a význam jednotlivých gest neznámý, jsou jeho projevy a gesta automatická resp. podvědomá.

Obličejová mimika je nejbohatším komunikátorem neverbálních zpráv. Jednotlivé části obličeje mají neuvěřitelnou vypovídací schopnost. Je to jakési zrcadlo, odraz toho, jak se cítíme a nad čím právě přemýšlíme. Nejdůležitějším prvkem obličejové komunikace jsou oči.

2.1.2.2 Verbální komunikace - řeč

Pod pojem řeč patří nejen jazykové projevy, ale i tzv. mimo jazykové faktory. Obecné projevy, které doprovázejí naše vyjadřování a přispívají ke sdělnosti a úspěchu naší komunikace jsou:

- rychlost mluvení a rychlost odpovědi na otázku;
- délka slovního projevu a délka pomlky;
- hlasitost;
- tón hlasu a jeho zabarvení;
- pazvuky, chyby v řeči.

Při komunikaci musí být všechny její složky ve vzájemném souladu, abychom dosáhli požadovaného účinku. Vzhled, postoj těla, mimika obličeje, gestikulace, hlasitost a plynulost projevu, slovní zásoba a obsah projevu. Vše je důležité. Nesprávný výraz v obličeji, chybný postoj, pokud si nedáme pozor, naše sdělení dostane úplně jiný význam, než chceme. Emoce a neverbální vyjadřovací prostředky není možné při komunikaci vynechat, jsou její pevnou součástí.

2.1.3 Vzájemný styk osob

Pod pojem vzájemný styk osob řadíme několik významných oblastí společenského chování a vystupování jak v běžném životě, tak i v pracovním prostředí. Jedná se o aktivity, při nichž často vznikají zmatky a nedorozumění. V následujících kapitolách budou podrobněji vysvětleny tyto oblasti vzájemného styku osob:

- Pozdrav
- Představování
- Vizitky
- Oslovování
- Telefonický styk
- E-mailová komunikace

2.1.3.1 Pozdrav

Pozdrav je nejčastější formou společenského styku. Je projevem úcty a přátelství. Pozdrav má určitá pravidla, která se často liší v různých oblastech světa. V Evropě je rozsah těchto pravidel zhruba stejný ve všech zemích, ale drobné odlišnosti se vyskytují. Zdravíme nejen lidi známé, ale i zcela neznámé, a to např. na veřejných místech, na úřadech, u lékaře, v telefonním hovoru, v dopisech nebo v pracovním prostředí. Pozdrav je začátkem a koncem našeho jednání a společenského styku. Pozdrav hodně napoví, mnohdy zůstane jediným dojmem, který si o nás druhý člověk udělá.

Důležité u pozdravu je nejen kdo zdraví jako první, ale jak zdraví. Odlišnosti pozdravu existují i při setkání a loučení. Obecně platí, že společensky méně významná osoba zdraví osobu společensky významnější. Tedy muž ženu, mladší staršího, podřízený nadřízeného. Na otázku, kdo ze dvou rovnocenných lidí (stejného věku, pohlaví či společenského postavení) zdraví první, zní správná odpověď takto: Nikdy neuděláme chybu, když pozdravíme jako první i tehdy, jsme-li v pozici staršího, zkušenějšího či váženějšího. V pracovním prostředí tedy platí, že funkčně níže postavený zdraví první funkčně výše postaveného, resp. nadřízeného. V zaměstnání velmi záleží i taktu. Věkově starší podřízená by zpravidla měla zdravit mladšího nadřízeného, ale je-li muž taktní, pozdraví první.

Zdravíme většinou slovně, tedy: dobrý den, dobré ráno, dobré odpoledne, dobrý večer, na shledanou, na viděnou, sbohem, ahoj, nazdar, zdravím, čau, pápá apod. Způsob pozdravu je však i podání ruky, pokynutí nebo smeknutí, vše záleží na okolnostech. Zdravíme-li někoho na dálku, určitě bude vhodnějším způsobem pokynutí hlavou, než pokřik. Pozdrav by měl být také doprovázen úsměvem, mírným pokývnutím nebo úklonem hlavy. Při pozdravu nikdy nemáme ruce v kapsách, nekouříme a nežvýkáme. Snažíme se také vyvarovat příliš hlučných projevů při zdravení.

V pracovním prostředí má zdravení za určitých okolností a v určitých situacích také svá specifická pravidla. Přicházíme-li na poradu či jednání, zdravíme, a to i při odchodu. Avšak pozor, zásadou je, nerušit pozdravem průběh jednání.

Slovní pozdrav jako nejběžnější způsob zdravení doznal v průběhu doby velkých změn. Často byl ovlivněn společenskou popř. politickou situací. Vhodnou formu pozdravu volíme vždy podle okolností a situace.

Podání ruky má také svá pravidla. Na rozdíl od slovního pozdravu, ruku podává první osoba společensky významnější (starší osoba, žena, nadřízený). Podáváme ruku celou, stisk by měl být pevný, ale ne drtivý, srdečný a krátký, neměl by trvat déle než jednu vteřinu. Při podání ruky nesmí chybět úsměv a lehký úklon hlavy a vzájemný pohled do očí. Důležitou roli u tohoto druhu pozdravu má jednoznačně také vzhled ruky. Měla by být čistá s upravenými nehty.

Jsme-li zdraveni a sedíme, opět záleží na vzájemném vztahu zdravícího a zdraveného. Zdraví-li muž svého kolegu nebo osobu společensky mnohem méně významnou, může zůstat sedět. V ostatních případech by měl při pozdravu vstát. Žena vstává pouze tehdy, když zdraví výrazně starší ženu či muže nebo vysoce postavenou a významnou osobnost. V pracovním prostředí jde o styk osob nadřízených a podřízených. Přichází-li podřízený do kanceláře vedoucího, sedá si až na vyzvání svého nadřízeného. Přejde-li vedoucí pracovník k podřízenému, je povinností osoby služebně níže postavené automaticky vstát. Však i toto pravidlo má své výjimky. Neplatí, je-li podřízenou žena nebo dochází-li mezi oběma osobami ke kontaktu několikrát během dne. Při přijímání hosta, tzn. návštěvníka z vnějšího prostředí mimo organizaci, stává vedoucí pracovník vždy. Jestliže se účastníci na začátku jednání představili ve stoje, vyzve organizátor osobu společensky nejstarší, aby se posadila, následně si sedají i ostatní zúčastněné osoby.

Ženy mají ještě další výjimku, a to že si při podání ruky ponechávají rukavice. Mají-li muži pokrývku hlavy - klobouk je třeba při setkání smeknout (sundat). Je-li muž prostovlasý nebo má jinou pokrývku hlavy než klobouk (např. čepici, baret), zdraví úklonou bez smeknutí. Od smekání může upustit i v případě, že má obě ruce zaneprázdněné.

Podání ruky je v některých případech zcela nevhodné, zejména při styku s pracovníky služeb, tj. na poště, v restauraci, v dopravním prostředku apod. Při obchodních jednáních si

ruku nepodáváme s administrativními pracovníky druhé strany. Naopak v profesním prostředí by podání ruky doprovázené slovním pozdravem mělo být součástí každého obchodního jednání, a to nejen na začátku, ale i na konci. Tento prvotní kontakt může velmi ovlivnit průběh jednání a hlavně výsledek.

Intimnějším způsobem pozdravu než podání ruky je líbání, především políbení ruky. Muž obvykle ruku ženě políbí jen symbolicky, náznakem. V některých zemích je to součást pozdravu mezi mužem a ženou i v pracovním styku, např. v Polsku.

Závěrem malé shrnutí. Zdravit bychom měli spíše více či méně, neokázale, přiměřeně situaci a měli bychom mít na paměti výše uvedená pravidla. A to nejdůležitější nakonec. Pozdravit je zdvořilost, ale odpovědět na pozdrav je povinnost.

2.1.3.2 Představování

Představování je jednou z aktivit, při které zúčastněné osoby nejvíce chybují, a proto se ho velmi obávají. Přitom představování je nezbytnou podmínkou pro navázání společenských kontaktů. Nutno říci, že se jedná o jeden z nejčastějších „obřadů“ právě v profesním styku, který je rozhodujícím prvkem pro utváření prvního dojmu z druhé osoby či osob.

Rozhodující při představování jsou okolnosti, při nichž k němu dochází a také forma, jíž se uskutečňuje. Prostřednictvím představování navazujeme s lidmi hlubší kontakt a jsme zapojováni do společenského dění při nejrůznějších příležitostech.

Postoupíme k výkladu základních pravidel při představování, zejména v pracovním prostředí a zmíníme situace, kdy se nepředstavujeme. Nepředstavujeme se při náhodných příležitostech nikomu, s nímž se určitě nebudeme ani sbližovat, ani setkávat. V situacích při náhodném setkání na ulici, nepředstavujeme se neznámým lidem v dopravních prostředcích, v restauracích či při vstupu do jiné veřejné místnosti, např. do čekárny k lékaři.

Představování je dvojího druhu. Přímé a nepřímé, neboli zprostředkované. V dobách dávno minulých bylo vyloučeno, aby se člověk představil sám, a v některých zemích stále převažuje způsob představování prostřednictvím třetí osoby. Jiná forma je zde považována za nezdvořilou. Funkce zprostředkovatele je náročná, protože vyžaduje znalost nejen pravidel pro představování, ale zprostředkovatel by měl mít i dostatek informací o osobách představovaných. V případě pracovního seznamování je nutné znát nejen jméno a akademický titul, ale i zastávané funkce. V dnešní dynamické době je nezbytnost umět se představit sám. U profesí jako je obchodní zástupce nebo prodejce, kde je třeba často se potenciálnímu zákazníkovi přímo „vnutit“, je podmínkou úspěchu dobře jej oslovit a představit se.

Představování se stejně jako pozdrav řídí určitými pravidly. Osoba společensky méně významná se představuje nebo je představována osobě společensky významnější. Představujeme muže ženě, podřízeného nadřízenému a mladšího staršímu. Toto jsou základní pravidla, kterými je třeba se řídit při představování. Samozřejmě existuje mnoho situací, zejména v pracovním styku, kdy existují výjimky, které vycházejí z konkrétní situace. Například nového pracovníka při nástupu do zaměstnání obvykle představuje vedoucí ostatním kolegům a kolegyním.

Při představování používáme následující formulace. Jestliže se osoba představuje sama, použije formuli: „Dovolte, abych se představil, já jsem XY“ nebo „moje jméno je XY.“ V případě, že osoby zhruba stejně společensky postavené seznamuje zprostředkovatel, zní seznamovací formule: „Toto je pan Dr. XY, jednatel společnosti CD, toto je pan Ing. AB, majitel firmy EF.“ nebo oficiálněji s použitím formulace: „Dovolte, abych vám představil“ Pokud zprostředkovatel představuje osobou společensky méně významnou osobě společensky významnější, sděluje podrobnosti pouze o sobě méně významné, např. „Pane řediteli, dovoluji, abych vám představil pana Ing. AB, vedoucího obchodního oddělení.“ Druhou fází představovacího aktu je slovní reakce a podání ruky. V obchodním prostředí také výměna vizitek. Při představování bývá zvykem odpovědět: „Těším mě, že vás poznávám.“ nebo jen stručně „Těší mě.“, popř. „Dobrý den.“ I v případě odpovědi musíme mít na paměti, že je nutno dbát společenského postavení představovaných osob a dané situace, při které k představování dochází.

2.1.3.3 Vizitky

Vizitky či dříve používaný výraz navštívenky jsou nezbytnou součástí představování. Hrají důležitou roli jako pomůcka v pracovním, společenském a někdy i v osobním styku. Vizitky slouží především pro předávání informací, proto je rozdělujeme podle jejich účelu na několik druhů – osobní, pracovní, diplomatické a další.

Údaje jako je jméno, akademický titul, soukromá adresa a telefonní číslo jsou typické pro vizitky osobní. Tento druh navštívenek slouží výhradně pro soukromé účely. Vzhled vizitek záleží pouze na osobně vlastníkovi a na jeho představách.

Vizitky pracovní, firemní či podnikové prezentují pracovníka určité firmy nebo instituce. Kromě jména a akademického titulu obsahují funkci pracovníka, název a adresu organizace, její telefon, fax a v neposlední řadě nesmí chybět e-mailová adresa, popř. webové stránky. Telefonní čísla bývají často rozšířena o číslo mobilního telefonu, daného pracovníka. Pokud společnost spolupracuje se zahraničními partnery, je nutné mít k dispozici vizitky v různých jazykových mutacích. Důležitou roli zde také hraje vzhled vizitky. Navštívenka je malý obdélník z tvrdšího papíru, který je vhodně graficky upraven a je tak reprezentativním prvkem dané organizace. Údaje v ní uvedené by měly být stručné, přehledné a srozumitelné. V rámci jedné firmy jsou většinou tištěny jednotně graficky upravené vizitky, jejichž součástí je logo či obchodní značka společnosti.

Zvláštní význam mají vizitky v diplomatickém styku. Obsahují pouze jméno, funkci diplomata a označení úřadu. Akademické tituly ani další informace se na tento typ vizitek neuvádí.

Jak již bylo v úvodu zmíněno, vizitky či navštívenky se předávají při prvním setkání většinou hned na začátku. Při pracovních návštěvách se předávají sekretářkám, které jejich pomocí ohlašují návštěvu u navštíveného. Vizitky lze v pracovním i společenském styku využít i ke krátkým písemným sdělením, kdy se do jejího levého dolního rohu připisuje potřebná zkratka. Účely dalšího využití vizitek jsou: blahopřání, rozloučení, kondolence, předání daru a další. V těchto případech se na vizitky připisují již zmíněné zkratky

vztahující se k danému účelu, např. P.F. – pour féliciter. Vizitka s takovým označením znamená blahopřání, např. P.F. 2010 – blahopřání k Novému roku 2010.

Na závěr je třeba připomenout, že vizitky by měly být čisté, nepomačkané a měly by být uloženy vždy na stejném místě, a to nejlépe ve speciálních, pro tento účel vyrobených obalech. Obdrženou vizitku oplácíme vždy vizitkou. Obdržené vizitky se obvykle shromažďují ve vizitkářích, kde jsou vhodně řazeny, např. abecedně dle názvu firmy. Mít u sebe vizitky by mělo být v dnešní době samozřejmostí, a to především ve světě obchodu a podnikání.

2.1.3.4 Oslovování

Oslovování je další společenskou aktivitou, při které je pro mnohé lidi poměrně problematické správně oslovit druhého člověka. Děti si příliš nelámou hlavu s oslovováním lidí kolem sebe, ale postupným začleňováním do světa dospělých je pro některé jedince velmi těžké volit správné oslovení pro své vrstevníky, které neznají, pro nové spolupracovníky, kolegy a nadřízené. Jako všechny projevy komunikace při styku ve společnosti, i oslovení vyjadřuje náš vztah k osobě oslovované. Nejen výběr vhodného oslovení, ale i jiné společenské aktivity jsou závislé na konkrétní situaci, v níž se člověk ocitne, ale je to i otázka citu, taktu, tradice, úcty a momentálních okolností.

Při oslovování rozlišujeme tři možné způsoby:

- oslovení jménem;
- oslovení titulem;
- oslovení funkcí.

V běžném styku je neutrálním oslovením pro neznámé lidi „pane“, „paní“. Pozor všechny ženy oslovujeme „paní“, bez ohledu na jejich rodinný stav. Oslovení „slečno“ si dovolíme jen vůči velmi mladé dívce, popř. když si to oslovená žena přeje. Pomocným pravidlem při správném oslovení nám právě může být i pravidlo: „Oslovujeme vždy tak, jak si dotyčná

osoba přeje.“ Toto pravidlo můžeme považovat za rozhodující jak v běžném, tak i v profesním životě.

V pracovním prostředí se často používá oslovení „pane kolego“, „paní kolegyně“. Takové oslovení není vhodné, pokud podřízený mluví s nadřízeným. Právě pro oslovování osob nadřízených je vhodné použití třetího způsobu oslovení, tj. oslovení funkcí, např. „pane řediteli“. Pomoci s oslovováním nám v některých firmách mohou i přesně daná pravidla, která jsou součástí firemní kultury některých společností. Další skupinou jsou osoby činné ve veřejných funkcích. Na veřejnosti je těmito funkcemi oslovujeme, např. „pane senátore“, „paní primátorko“.

Další otázkou je, zda a jak oslovovat akademickými tituly nebo vědeckými hodnostmi. Akademické tituly - doktor, inženýr, magistr, vědecko-pedagogické tituly - profesor, docent při oslovování používáme především v prostředí, pro které jsou obvyklé nebo pokud víme, že jsou důležité pro osloveného. V pracovním a obchodním styku je používání akademických titulů běžné, např. „pane inženýre“. Oslovování vědeckými hodnostmi se nedoporučuje, ale na akademické půdě, je oslovování akademickými hodnostmi některými pracovníky přímo vyžadováno.

Součástí problematiky oslovování je i vykání a tykání. Tykání je zpravidla výrazem blízkých, přátelských nebo příbuzenských vztahů mezi lidmi a projevem důvěry a sblížení mezi nimi. V pracovním styku nám tykání může pomoci usnadnit komunikaci, ale z druhého strany může být zavazující. V rámci mnohých firem je proto volba vhodnějšího způsobu komunikace uvnitř organizace plně ponechána v rukou osob tam pracujících.

Pro nabídku tykání platí stejná pravidla jako např. při podání ruky, tedy tykání nabízí vždy osoba společensky významnější. Žena muži, starší mladšímu a nadřízený podřízenému. V pracovním prostředí je třeba vždy zvážit okolnosti, zda podřízenému tykání nabídnout. Vedoucí pracovník by se v budoucnu mohl dostat do pozice, kdy pro něj bude obtížné udržet si odstup a autoritu. Obavy ze ztráty určité míry odstupu mohou být i na straně podřízeného. Jak již bylo zmíněno, tykáním se smazává určitá pomyslná profesionální hranice, která by někdy měla být raději zachována. V případě tykání hraje podstatnou roli

také firemní kultura a tradice, které bývají často ovlivněny např. zahraničním vrcholovým managementem.

Na pracovišti je velmi choulostivým problémem tykání mezi muži a ženami, nejvíce jde-li o vztah nadřízený (nadřízená) a podřízená (podřízený). V zaměstnání takové tykání může svádět k důvěrnostem, které by mohly být chápány jako tzv. sexuální harašení.

2.1.3.5 Telefonický styk

Telefon je vynálezem, bez kterého se v dnešním světě těžko obejdeme. Obzvláště mobilní telefon již několik let vzbuzuje mezi mnohými lidmi nadšení, ale najdou se i jeho odpůrci.

Pravidla telefonického styku jsou přirozeně mnohem mladší než pravidla etikety, ale i zde se vyskytuje mnoho variant.

Telefonické rozhovory dělíme na soukromé a úřední, tj. služební, obchodní, pracovní. Pro účely této práce se budeme zabývat hlavně druhou skupinou rozhovorů. Každý telefonický rozhovor má tři fáze: začátek – představení a pozdrav, vlastní průběh hovoru, zakončení – rozloučení se.

Telefonický styk je rychlejší, operativnější, s možností okamžité zpětné vazby a je méně formální. Nahradil značnou část osobního styku a také styk písemný se díky němu velmi omezil. Volající chce druhé osobě něco sdělit, něčeho dosáhnout a na tom závisí věcná stránka hovoru. Volající by měl přesně vědět, co chce volanému sdělit. Při pracovních a obchodních rozhovorech je lepší se připravit, nejlépe napsat si důležité body na papír.

Pokud telefonujete druhé straně do firmy, většinou hovor zprostředkovává firemní centrála nebo sekretářka. Tento personál by měl být poučen, jakým způsobem hovory přijímat. Nestačí jen představit společnost celým jménem a pozdravit. Za pozdravem následuje dotaz, co může pro volajícího udělat. Ani tím to nekončí, pracovník či pracovnice ústředny by se měla i dál postarat o osud hovorů. Nepodaří-li se volajícího spojit s volaným, je možné hovor vyřídit přepojením na jiného pracovníka nebo se omluvit a požádat, aby

volající zavolal později. Firemní centrála nebo sekretariát jsou v tomto případě prvním kontaktem volajícího s danou společností a výrazně přispívají k utváření prvního dojmu.

Je-li na zaměstnance hovor přepojen nebo přijímá-li telefonní hovor zvenčí sám, měl by uvést nejprve název společnosti a následně své jméno. Záleží na vedení firmy, aby určilo, jak mají zaměstnanci do telefonu uvádět její název.

Formální stránka předpokládá, že po navázání spojení se volající představí a pozdraví. Pokud hovoří s osobou, které volal, sdělí jí důvod, proč volá. Vlastní průběh telefonického rozhovoru je již dialogem. Obecně pro vedení zvláště pracovního telefonátu platí pravidla stručnosti a věcnosti. Samozřejmostí je dodržování základních pravidel společenského styku, tzn. slušnosti, zdvořilosti a taktu. Závěr rozhovoru je opět formální. V pracovním vztahu jej ukončuje osoba funkčně významnější, v případě obchodního rozhovoru je rozhodující vztah mezi volajícím a volaným. Telefonický styk vždy končí pozdravem.

Moderní telekomunikační novinkou je již několik let mobilní telefon. Tento vynález, který nám umožňuje vést telefonické rozhovory i mimo pracoviště, však v sobě skýtá množství možných společenských prohřešků. Jedním z nich je vhodnost jeho použití na veřejnosti, nesmíme telefonováním rušit ani obtěžovat. Mobil raději vypínáme nebo minimálně přepneme do režimu bez vyzvánění při poradách a obchodních jednáních, v nemocnici, restauraci, divadle, kině apod. Oblíbeným způsobem mezilidské komunikace prostřednictvím mobilních telefonů jsou krátké textové zprávy, neboli SMS. Jejich nespornou výhodou je, že SMS můžeme posílat i během jednání či porady, pokud nejsme jejími aktivními účastníky. Hledisko společenské přijatelnosti je rozhodujícím kritériem rozhodování, komu si můžeme dovolit SMS poslat. Společensky významnější osobě nemůžeme sami od sebe poslat SMS zprávu. I podřízený si musí dobře promyslet, zda může takový způsob komunikace k nadřízenému zvolit.

2.1.3.6 Elektronická komunikace

Mezi nejmladší komunikační nástroje patří elektronická pošta neboli e-mail. E-mailová komunikace má mnoho výhod. Umožňuje přenos veškerých digitalizovaných objektů, jako

je písmo, obrázky, zvuk, počítačové programy, atd. Bezesporu největšími výhodami jsou rychlost přenosu informací a jeho cena.

V rámci tohoto prostředí se vyvinula specifická pravidla pro komunikaci, tzv. netiketa. Jde o český překlad anglického slova „netiquette“. V anglosaském světě se tak nazývá soubor pravidel a zásad slušného chování v prostředí počítačových sítí a elektronických komunikací, tedy síťová etiketa. Zásady netikety trvají například na tom, že e-mail má mít maximálně 20 řádků. Pokud je delší, je dobré uvést na úvod omluvu. Na e-maily, které vyžadují odpověď, bychom měli odpovědět téměř okamžitě. K odpovědi odeslané až po dvou dnech je slušné připojit omluvu.

Psaní pracovních a obchodních e-mailů má jako v případě telefonického styku tři fáze: úvod – oslovení, samotný text, závěr – rozloučení. K formální stránce v e-mailové korespondenci patří oslovení a závěr. Je-li adresátem e-mailu konkrétní osoba, je vhodné ji oslovit jménem, titulem nebo funkcí, např. „Vážený pane Nováku“, „Vážená paní inženýrko“, „Vážený pane řediteli“. Na závěr se používají fráze vyjadřující konec sdělení a rozloučení, např. „S pozdravem“. Výše uvedená pravidla mají svůj základ v klasickém písemném styku, který však elektronická komunikace téměř nahradila.

2.1.3.7 Dochvilnost

České rčení říká, že „Dochvilnost je výsada králů“. Je důležitou součástí mozaiky vzájemných vztahů mezi osobami jak v běžném, tak v profesním popř. pracovním prostředí. Přijít včas je slušnost, kterou vyjadřujeme respekt k druhým. Tím dáváme najevo, že si osob ceníme, jsou pro nás důležité a nechceme plýtvat jejich časem. Dochvilnost je znakem osobnostní vyspělosti každého jedince. Nedochvilnost není vhodná a může zapříčinit spoustu nepříjemností. Pravidlo dodržování sjednané doby neplatí pouze pro osobu přichozí, vztahuje se na obě zúčastněné strany.

Patříme do skupiny evropských národů, kde je nezbytné přijít k pracovnímu, obchodnímu nebo úřednímu jednání včas. V obchodním prostředí je pozdní příchod považován především za neschopnost zorganizovat si správně práci.

Kdo na obchodní schůzku dorazí pozdě, dobrovolně staví druhou stranu do výhody. Omluva je v takovém případě samozřejmostí a díky ní nebude považováno zpoždění za bezohlednost. Zpozdíme-li se jednou, lze to prominout. Opakované pozdní příchody nebo dokonce jejich pravidelnost, svědčí o naší neserióznosti, což může velmi negativně ovlivnit případný profesní nebo obchodní úspěch.

Pár rad na závěr. Vyvarujte se hloupých výmluv. Nejčastěji používanou a zřejmě nejoblíbenější je: „Stojím v zácpě.“ Proto následuje rada další. Mějte dostatečnou časovou rezervu.

2.1.4 Vnější vzhled

Prvky lidského těla, jejichž prostřednictvím člověk působí navenek, se souhrnně nazývají vnější vzhled. Je to výsledek vědomé nebo podvědomé péče o tělesnou schránku. Tato péče je odlišná v různých věkových, sociálních a dalších skupinách. Vnější vzhled je důležitý pro každého v osobním i pracovním styku.

V podmínkách podnikání jde o snahu působit solidně a důvěryhodně. Obraz každého jedince vytváří: vnější úprava, tělesná hygiena, výraz v obličeji, pohyby rukou, chůze a oblečení.

Pojem vnější úprava v sobě skrývá péči o pleť, ruce, nehty, vlasy a u mužů o vousy. Pěstění nehty, upravené vlasy nejsou jen výsadou žen, ale i nezbytností pro muže. Muž musí být vždy oholen a knírek, popř. vousy by měly být pečlivě zastřižené. Líčení u žen by mělo být vkusné.

Bez dodržování základních pravidel tělesné hygieny je existence ve společenském styku prakticky nemožná. Tělesnou hygienou není myšleno jen pravidelné mytí, ale i péče o zdraví, správná životospráva, střídání oblečení a obuvi. K tělesné hygieně je nutné zmínit i vůni či zápach. Častým prohřeškem obzvláště u dam, je nadměrné používání parfému. O nevábné „vůni“ zpoceného člověka není třeba se příliš rozepisovat. Snad jen, že v dnešní moderní době existuje celá řada různých deodorantů a dalších možností, jak se zbavit

tohoto problému. Ve společenském styku je další nezbytností mít čisté zuby a eliminovat zápach z úst.

Říká se, že výraz v obličeji je oknem do duše. Obličej je bohatým sdělovačem neverbálních zpráv. Často pouhý výraz v obličeji prozradí mnohem více než slova, je to část těla, kterou druzí nejvíce vnímají. Nejdůležitějším prvkem při komunikaci jsou oči. V horní části obličeje se odráží vnitřní pocity člověka a spodní část vyjadřuje vztah k druhému člověku. Úsměv nebo úšklebek okamžitě vyjadřuje reakci k tomu, co druhý říká, aniž bychom cokoli řekli. Obecně bychom se měli tvářit přirozeně, ale jsou situace jak v soukromém, společenském, tak i v pracovním styku, kdy je potřeba výraz v obličeji ovládat.

Pohyby rukou jsou také vyjádřením našeho charakteru. Jak bylo výše zmíněno, spolu s obličejovou mimikou patří do skupiny prvků neverbální komunikace. Často ve vypjatých situacích, kdy se jedná o řešení důležitých věcí, nervozita způsobuje zcela nekontrolované pohyby rukou. Je třeba si tuto skutečnost uvědomit a naučit se ruce kontrolovat zvláště v momentech, kdy nám záleží, abychom zanechali dobrý dojem.

Chůze o člověku také prozrazuje některé jeho vlastnosti. Klátivá, trhavá chůze bývá výrazem neklidu, roztěkanosti a nesoustředěnosti. Naopak klidná a vzpřímená chůze jsou znakem vyrovnanosti a pohody. Jednoznačně pozitivně na vnější vzhled působí chůze vzpřímená se vztyčenou hlavou.

2.1.4.1 Oblečení

Oblečení plní zvláště v evropských podmínkách významnou roli v komunikaci. Nabídka oděvů je široká. Při výběru vhodného oblečení jsme omezeni pouze příležitostmi, pro kterou je vybíráme. Ostatní záleží pouze na vkusu a finančních možnostech. Základem je však oblečení čisté, nepomačkané a obdobné je to s obuví. Ve společenském styku je oblečení jednou z jeho částí, na kterou je možné se dopředu připravit.

Různorodost oblečení je zachována i v zaměstnání. Pro účely této práce se okruh možných variací oblečení trochu zužuje. V obchodním styku je v podstatě možné hovořit o určitém typu uniformity. Obzvláště pro určité profesní skupiny je nepsaným pravidlem oblek s kravatou u muže a kostým nebo šaty u ženy. Některé firmy přímo vydávají interní směrnice s pravidly pro oblékání svých zaměstnanců, jejichž cílem je důraz na serióznost v očích klientů či obchodních partnerů.

Obecně pro profesní styk na úrovni manažerů platí volba oblečení z kvalitních materiálů, střihy a barvy podléhají módě, je třeba dbát na sladění všech částí oděvu a bot, a hlavně být čistí a nezmačkaní.

V závěrečném shrnutí výše uvedeného je třeba připomenout, že mezi základní součásti úspěšného vystupování manažera ve společenském styku, patří vzhled, upravenost, znalost etikety v oblékání a základních pravidel společenského chování, orientace v pozdravech a představování, zvládnutí pravidel podání ruky, používání vizitek, oslovování a dalších aktivit společenského styku. Mnohé z těchto kapitol se mohou jevit jako jednoduché, ale jejich přirozené ovládnutí je základním předpokladem úspěchů nejen osobních, ale především pracovních.

Pravidla společenského vystupování se neustále vyvíjejí a mění. Co bylo před pár lety vnímáno jako naprosté „faux-pas“, je dnes běžně akceptováno jako společensky přijatelné. Je proto vhodné, ne-li přímo nezbytně nutné, nové trendy v této oblasti průběžně sledovat.

3 Etiketa v praxi českého manažera

Manažeři a vedoucí pracovníci českých firem si během uplynulých let poměrně slušně osvojili nejrozumnější pravidla vztahující se k jejich práci a pozici v podniku, ale stále mají v některých oblastech značné nedostatky. Západní svět chápal a chápe roli vedoucího pracovníka zcela odlišně od jeho postavení ve firmách v době totality. V dnešní době se velká část českých manažerů, vedoucích pracovníků i podnikatelů svým zahraničním kolegů vyrovná i na poli společenského styku. Úroveň společenského chování se stává běžnou součástí image každého manažera.

Na našem území působí značné množství zahraničních firem pocházejících z vyspělých tržních ekonomik, kde je využívání pravidel společenského styku součástí firemní kultury. Tyto návyky a zvyklosti se v rámci těchto často nadnárodních společností zcela nenásilně přenesly do ostatních zahraničních poboček a kladně ovlivnily chování a jednání nejen manažerů, ale i řadových pracovníků.

Úzké kontakty s mezinárodním prostředím donutily i spoustu ryze českých firem přizpůsobovat chování a vystupování svých manažerů určitému podnikatelskému prostředí, ve kterém tyto společnosti chtějí konkurenceschopně působit.

Prostor a potřebu ke zlepšování si v této oblasti v pracovním a obchodním prostředí tuzemské firmy uvědomují zvláště prostřednictvím osobních zkušeností jejich pracovníků při jednáních v zahraničí. Mnohdy se totiž dostávají do nepříjemných situací například jen díky tomu, že nevědí, kdo podává ruku jako první.

Tato kapitola se bude dále zabývat chováním manažerů při společenském styku v pracovním prostředí. Zaměří se také na vedoucí pracovníky české společnosti EUROFASHION spol. s r.o., na jejich chování a vystupování v rámci této firmy, ale i při komunikaci s vnějším prostředím, tj. s obchodními partnery, zákazníky, sesterskými filiálkami a s mateřskou společností, která sídlí v Německu. Dále poukáže na rozdílnost v některých národních zvyklostech a v chování manažerů a řadových pracovníků v české filiálce ve srovnání s německou mateřskou společností.

3.1 Charakteristika firmy a její vztah k mateřské společnosti

Společnost EUROFASHION spol. s r.o. je pobočkou německého textilního koncernu NATURANA Dölker GmbH & Co. KG, který sídlí nedaleko Stuttgartu a je významným výrobcem dámského a pánského spodního prádla, nočního prádla a plavek. Jedná se o rodinnou firmu s téměř nepřetržitou stoletou historií, v jejímž čele stojí vnuk původního zakladatele Gerhard Dölker junior. Ve výrobních a obchodních filiálkách v jedenácti evropských zemích a v Kanadě zaměstnává téměř 2.000 pracovníků.

Společnost EUROFASHION spol. s r.o. se sídlem v západočeské Kadani, zabezpečuje prodej v České a Slovenské republice a podílí se na výrobě spodního prádla pro celou skupinu NATURANA. V čele společnosti stojí jednatel, který je zároveň členem nejužšího vedení mateřské společnosti v Německu, ale řízením české pobočky je pověřena ředitelka, která současně zastává i pozici vedoucí obchodního oddělení. Firma EUROFASHION spol. s r.o. v současnosti zaměstnává 65 pracovníků a je rozdělena na tři oddělení, a to na výrobu, obchodní a personálně-mzdové oddělení. V čele jednotlivých oddělení stojí vedoucí pracovníci.

Jistě důležitou skutečností je, že jednatel české společnosti je německé národnosti a do Čech přijíždí pouze několikrát do roka v rámci svých kontrolních návštěv. Ostatní zaměstnanci jsou české národnosti. Vedoucí pracovníci výroby a obchodních oddělení z jednotlivých zahraničních filiálek „rotují“ v rámci koncernu po ostatních pobočkách a mají tak možnost seznámit se s jiným pracovním prostředím, kulturou a mentalitou dané země a regionu a osobně poznat své zahraniční kolegy, se kterými jsou běžně pouze v telefonickém či písemném kontaktu. Obecně je možné říci, že vedoucí výroby a vedoucí personálně-mzdového oddělení nejvíce komunikují v rámci české pobočky a uvnitř koncernu, jde tedy především o vnitropodnikový styk. Naopak vedoucí obchodního oddělení (a ředitelka společnosti v jedné osobě) se ve velké míře stýká s obchodními partnery, zástupci státních institucí, vyjíždí po regionech na návštěvy největších zákazníků a řídí tým externích obchodních zástupců. Hlavní obchodní kontakty s jednotlivými odběrateli zajišťují obchodní zástupci při svých pravidelných návštěvách v prodejnách.

Každá firma by měla přizpůsobit své vnitropodnikové zásady pro styk uvnitř společnosti a pro styk s vnějším okolím určitým pravidlům. Takové zásady nutně nemusí korespondovat se zásadami společenského chování, určitě je však lepší, pokud se od nich nebudou příliš odchylovat. Praxe ve společnosti EUROFASHION spol. s r.o. bohužel ukazuje, že kvůli neexistenci určitých společně dohodnutých norem v rámci firmy, dochází často ke zbytečným konfliktům a nedorozuměním, které narušují hladký chod podniku.

Následující text se zaměřuje na konkrétní chování a vystupování pracovníků v situacích společenského styku na pracovišti i mimo něj. Nejčastější problematické situace, chyby, omyly, mýty a prohřešky proti etiketě z prostředí manažerů, vedoucích pracovníků, ale i jejich podřízených nejen z této firmy budou uvedeny v následujících kapitolách.

3.2 Vzájemný styk osob v zaměstnání

Čas strávený v zaměstnání zabírá většinu pracovního dne a řídící pracovníci tento čas tráví převážně ve vzájemném styku s kolegy a podřízenými na pracovišti, osobními jednáními s obchodními partnery, vyřizováním běžné a e-mailové korespondence a telefonických hovorů. Jak bylo popsáno v obecné části diplomové práce, pravidla etikety společenského styku v zaměstnání jsou v určitých oblastech odlišná od pravidel obecných. Neznalost těchto výjimek a odchylek způsobuje vznik zbytečných nepříjemných situací v tomto prostředí.

3.2.1 Zdánlivé drobnosti

Nejhorší chyby se projevují, když manažeři nevěnují pozornost tomu, co právě dělají. Většinou se jedná o chyby, které spadají spíše někam mezi špatné chování a špatné návyky.

Ve své praxi jsem při obchodních jednáních a interních firemních poradách zaregistrovala tyto prohřešky a špatné návyky, které si jejich činitelé většinou neuvědomují, dokud je na ně někdo, pokud možno taktně neupozorní. Poměrně častým jevem bývá, že si při jednání

s návštěvníkem z jiné firmy pohrávají s jeho vizitkou nebo s kancelářskými svorkami, kterými jsou sepnuty podklady pro jednání. V některých případech dokonce jen nepřítomně hledí z okna. Aniž by si to uvědomili, že tak ukazují svůj nezájem k partnerské straně a projednávané záležitosti. Čeští manažeři a obchodníci také nejsou zvyklí průběžně kontrolovat svůj vzhled. Občas si proto nevšimnou flíčku na kravatě nebo saku, zaprášených bot, rozepnutého zipu u kalhot, křivě uvázané kravaty a jiných „drobností“, které rozhodně dobrým dojmem na okolí nepůsobí.

3.2.2 Zdravení

V obecné části této práce je uvedeno, že v zaměstnání pozdraví jako první podřízený nadřízeného. Toto pravidlo se zdá být absolutně jednoduché, jasné a samozřejmé. Při pozorování lidí kolem sebe v zaměstnání ale zjistíte, že to tak samozřejmě vlastně není. Musím bohužel konstatovat, že nedodržování této základní formy chování se týká především mladých lidí, ale i někteří starší zaměstnanci mají se zdravením svých nadřízených zdá se problém.

Ve firmě EUROFASHION spol. s r.o. touto „nemocí“ trpí zejména některé pracovnice ve vztahu ke své výrazně mladší nadřízené. Možným vysvětlením je, že si z pravidel etikety pamatují pouze to, že mladší zdraví staršího a dále nedošly. Štěstí pak mají v tom, že jejich nadřízená není z titulu svého postavení vztahovačná a zůstává nad věcí. Takže jí nedělá sebemenší problém pozdravit jako první.

Až za nehorázné je možné v této firmě označit chování některých dělnic ze šicí dílny, které nezdraví pracovnice zaměstnané jako uklízečky a ještě se podivují nad tím, že zaměstnanci z administrativní budovy se s nimi zdraví bez problémů. Příčina tohoto chování je zřejmě v jejich lidské omezenosti a hlouposti.

Zásadou je, že slušný nadřízený na pozdrav nečeká. I nadřízený je povinován společenskou úctou vůči starším osobám a ženám. Galantnost a slušnost chování vedoucího nikdy v jeho autoritě neohrozí, právě naopak ji může posílit.

3.2.3 Podání ruky

Osoba společensky starší (významnější), v případě profesního styku osoba nadřízená, nabízí ruku osobě podřízené resp. společensky mladší, která podávanou ruku přijme s krátkým a pevným stiskem. Zde je třeba si uvědomit, že při podávání ruky platí přesně opačné pravidlo než u pozdravu. Lidé, kteří si ruce podávají, si dle pravidel etikety mají hledět přímo do očí. Toto je však skutečný kámen úrazu obchodně a pracovně společenského styku. Tento princip se nedodržuje a podřízení se domnívají, že nadřízenému je třeba projevít jakousi vstřícnost a nabízejí ruku jako první.

V případě tohoto pravidla existují i výjimky. V obecném společenském styku platí, že žena podává ruku muži. V pracovním nadřízený podřízenému, ale jestliže například vstoupí žena do kanceláře vedoucího a jde o osoby, které se neznají, nabízí ruku muž jako první, ale při rozloučení však podává ruku první žena.

Chyby se pak dále vyskytují i ve způsobu podání ruky. První je ve špatně zvolené vzdálenosti. Myslete na to, nestůjte ani příliš blízko, ani příliš daleko od osoby, se kterou si budete podávat ruku. Doručuje se vzdálenost přibližně tři čtvrtě metru. Objevují se dokonce i jedinci, kteří již z dálky přicházejí se zdviženou paží připravenou k podání ruky. Nejen, že je takové chování neslušné, ale i trapné a směšné. Samotný stisk ruky je opět okamžikem, kdy mnoho lidí chybuje. Existují dva extrémní způsoby špatného stisku ruky, které o jeho aktérovi prozradí řadu negativních vlastností. Jedním extrémem je takzvaná „leklá ryba“. Jde o pouhé vložení ruky do ruky druhého účastníka pozdravu. Takový člověk má podle psychologů nedostatek sebevědomí, bývá stydlivý, neprůbojný a bázlivý. Druhým extrémem je příliš silný až drtivý stisk ruky, který druhou osobu nepříjemně zaskočí. Tento způsob napovídá, že osoba s tímto stiskem ruky je příliš sebejistá až agresivní a snaží se dát najevo svou převahu. Správný stisk je někde uprostřed těchto extrémů. Má být pevný, jistý a krátký.

Za připomenutí jistě stojí, že podávaná ruka nemá být zpocená nebo špinavá. Opět tím člověk o sobě druhé straně sděluje nepříliš lichotivé skutečnosti.

Podání ruky má hlubší význam. Není jen pouhým pozdravem. Jde často o první kontakt s novým šéfem nebo potenciálním obchodním partnerem, který vás nezná a od prvního okamžiku setkání si o vás vytváří názor. Proto je velmi důležité, tento první kontakt správně „uchopit“.

3.2.4 Oslovování

Míra důvěrnosti vzájemného společenského kontaktu osob je vyjádřena vykáním a tykáním. Rozhodně je třeba si dobře rozmyslet, jakou formu si vybrat, je-li člověk v pozici vlastní volby. Pokud si chceme zachovat profesionální odstup, je lépe zůstat u vykání. Vyjadřujeme tak druhému respekt a zajistíme si více soukromí. V pracovních kolektivech je tykání častým jevem. V užších pracovních skupinách je přirozené a usnadňuje spolupráci. Přátelské a vstřícné vztahy umocňují pracovní výkony. V těchto skupinách je tykání běžné nejen mezi kolegy, ale i ve vztahu nadřízený a podřízený. V širším měřítku je to problematičtější, protože může svádět ke zbytečné familiárnosti a přehnaným důvěrnostem. Tykání tedy neznamená jen změnu řeči, ale především změnu vztahů mezi kolegy. Pravidlo oslovování je již známé z předcházející kapitoly, přesto připomeňme, že tykání nabízí osoba starší, společensky významnější, žena tento neformální způsob komunikace navrhuje muži a v pracovním prostředí nadřízený podřízenému.

Vykání a tykání má v češtině velký smysl a patří k jejím bohatostem, oproti jiným jazykům. Mnoho záleží právě na firemních zvyklostech a tradicích. Ve spoustě amerických společností podnikajících v České republice je tykání prvkem firemní kultury. Prosazuje se především ve firmách s nižším věkovým průměrem, kde si jsou lidé opravdu věkově blízko. V České republice je obecně na tykání v rámci celé firmy nahlíženo s nedůvěrou, protože naše historie ctí tradice a autority.

V prostředí pracoviště mnozí odborníci spíše doporučují vykání mezi nadřízeným a podřízeným. Hlavním argumentem je, že při tykání se špatně vytýkají chyby. Protiargumentem může být námitka, že záleží na vedoucím, aby si zachoval přirozenou autoritu mezi svými podřízenými i v případech, že si tykají. V mnoha firmách je zvykem,

že si kolegové sice vykaží, ale zároveň se oslovují křestním jménem. Vztah se sice stává bližší a důvěrnější, ale stále je zde zachována určitá míra profesionálního odstupu. Tato druhá varianta oslovování je většině pracovníků příjemnější než způsob, kdy si pracovníci vzájemně vykaží a oslovují se příjmením. Je to vlastně kompromis mezi příliš důvěrným tykáním a neosobním vykáním.

Najdou se i pracovníci, kteří si se svým nadřízeným ani tykat nechtějí. Obávají se totiž, že důvěrnější vztah bude šéf zneužívat např. k častým požadavkům práce přesčas nebo k zadávání úkolů, které nejsou v jejich náplni práce. Naopak i někteří nadřízení raději zůstávají se svými podřízenými u vykání, protože mají pocit, že díky méně osobnímu vztahu se jim lépe vytýkají chyby.

Při zpracovávání diplomové práce se na mě obrátila bývalá kolegyně s otázkou, jak se má zachovat, když jí jeden z nejvyšších nadřízených v novém zaměstnání začal samovolně tykat a ona by raději zůstala u vykání. Nutno ještě podotknout, že v této firmě je tykání na všech úrovních běžné. Odpověď je dle mého názoru jednoduchá. Situace je už vyřešena a řešení je jediné: přijmout stav, který šéf navodil. Na pracovišti navrhuje tykání jen nadřízený, je pravda, že by vůči ženám a starším mužům měl citlivě zvážit, bude-li jim tykání vyhovovat nebo nikoli. Je-li to ovšem firma, kde je tykání běžné, a nejvyšší šéf vlastně fakticky rozhodl o tom, že si budou tykat, nemá podřízená šanci se ohradit. Může zkusit jediné: pokračovat ve vykání. Pak jí šéf může začít opět vykat, což ovšem může přivodit ochlazení vztahů, nebo on jí bude tykat a ona jemu vykat. Pokud ji upozorní, že "si přece vykaží", musí to přijmout, nabídku tykání nemůžeme výslovně odmítnout, jednalo by se o hrubou neomalenost. Zastáncem názoru, že nabídku nadřízeného na tykání nelze odmítnout je i přední český odborník na etiketu Ladislav Špaček ve svém televizním pořadu *Etiketa*.⁶ S tím však nesouhlasí další odborníci, kteří tvrdí, že nabídku nadřízeného na tykání můžete samozřejmě odmítnout. Zřejmě záleží spíš na jednotlivcích a konkrétní situaci, kdy jim takovou nabídku šéf učiní, aby se sami podle vlastního uvážení rozhodli, co pro ně bude lepší.

⁶ Internetové stránky [online]. [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300011.html?&tema=detail>>

Ve společnosti EUROFASHION spol. s r.o. jsou využívány dvě formy výše uvedených možností oslovení. Nižší věkový průměr v české pobočce obecně přispívá k méně formálním vztahům mezi jednotlivými kolegy i nadřízenými a podřízenými, což přispělo k převaze tykání a díky přirozené autoritě ředitelky firmy tyto bližší mezilidské vztahy napomáhají poměrně bezproblémovému fungování v rámci podniku. Drobné problémy se občas vyskytují ve vztahu několika čerstvých absolventů ke svému přímému nadřízenému. Tito mladí lidé si na pracovní proces teprve zvykají a tykání ke svému nadřízenému v některých situacích zneužívají. Tento pracovní vztah berou spíše jako kamarádský a s autoritou nadřízeného si příliš hlavu nelámou. V posledních několika letech se tento problém s absolventy opakuje čím dál častěji. Zřejmě to souvisí se skutečností, že mladí lidé obecně poměrně brzy přestávají uznávat nejen autority ve škole, ale i v rodině. Proto by jistě přispělo k vytvoření lepšího budoucího vztahu k nadřízenému zůstat u vykání, což zaručí zachování určité míry odstupu a tykání může být nadřízeným navrženo až později. Zmíněný problém však není jen v oslovení. Manažer obecně by měl být člověk, který je přirozenou autoritou svému okolí a hlavně podřízeným, a to bez ohledu na to, zda si s nimi tyká nebo vyká. Ve firmě pracuje i několik věkově starších a zkušenějších pracovníků, které vede výrazně mladší vedoucí. Jejich vzájemný pracovní vztah je také přátelský, ale nadřízený raději taktně zvolil vykání a oslovení křestními jmény.

Vztahy mezi pracovníky v německé mateřské společnosti jsou pak zcela odlišné, což je dáno částečně mentalitou a společenskými zvyklostmi v Německé spolkové republice, ale nejvíce jsou ovlivněny přímo osobou majitele koncernu, který je v důchodovém věku a ve vztahu k ostatním pracovníkům firmy je tedy minimálně o generaci starší. Jeho styl řízení společnosti je autokratický, špatně přijímá rozdílné názory svých podřízených, jeho vztah k ostatním zaměstnancům je formální a spíše neosobní. Nepsaným pravidlem, které je až na několik výjimek dodržováno, je vykání nejen ve vztahu nadřízený a podřízený, ale dokonce i v rámci úzkých pracovních skupin používají jejich členové této formy oslovení. K formálnosti vzájemných vztahů také velmi přispívá téměř striktní oslovení příjmením. Z hlediska pravidel etikety je tento způsob oslovení na pracovišti v pořádku, ale mezilidské vztahy mezi pracovníky firmy jsou tím velmi negativně ovlivněny. Spolupracovníci se k sobě chovají příliš formálně a neosobně, udržují si mezi sebou velký odstup a jejich vztahy můžeme označit jako chladné. Zvláštní atmosféru

ve firmě záhy vycítí i cizí osoba přichozí z vnějšího prostředí. Větší formálnost ve vztazích na pracovišti v německých firmách není nic neobvyklého, zvláště ve velkých rodinných společnostech s dlouholetou tradicí jako je NATURANA Dölker GmbH & Co. KG, kde kdysi zavedená firemní kultura přetrvává po několik generací. V tomto případě ani vstup na zahraniční trhy a úzká spolupráce s dalšími evropskými pobočkami nepřispěly ke změně vztahů mezi zaměstnanci mateřské společnosti. V profesním prostředí tráví lidé většinu pracovního dne, obvykle více času než doma, a proto je mimořádně důležité, jak se v něm cítí a jaké vztahy panují nejen mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi kolegy navzájem. Stěžejní roli ve vztazích na pracovišti hraje právě šéf. Jaké parametry lidských a pracovních kontaktů ve firmě zavede, tak se lidé budou k sobě chovat. Proto jedinou možností ke zlepšení je výrazné omlazení vyššího managementu firmy. Mladí manažeři se zkušenostmi z předchozích zaměstnání, kteří se nebojí přímé konfrontace s majitelem, se zaběhlými zvyky a tradicemi a jsou dostatečně bojovní a vytrvalí, mají určitě šanci změnit atmosféru ve firmě a vztahy mezi zaměstnanci. Výše popsané skutečnosti o vzájemných vztazích v této německé firmě se mohou zdát na první pohled zvláštní, ale kdo se blíže seznámí s mentalitou německého národa, musí záhy konstatovat, že jde o typický příklad vztahů na pracovišti v Německu.

V rámci ostatních koncernových filiálek jsou vzájemné vztahy a zvolené formy oslovování převážně ovlivněny nejen zemí, ve které se nachází, ale i menším počtem pracovníků v pobočkách. Mateřská společnost se sice v začátcích snažila tyto vztahy ovlivnit a přizpůsobit svému vzoru, ale síla jednotlivých národních mentalit a zvyklostí v regionech to neumožnila. Při svých pracovních návštěvách ostatních poboček jsem vysledovala, že pokud je vykání a tykání jazykem odlišeno, tak v pobočkách výrazněji převažuje tykání nejen mezi kolegy, ale i mezi nadřízenými a podřízenými. Přispívá k tomu zřejmě právě nižší počet zaměstnanců, kteří si vytvořili bližší přátelské a méně formální vztahy. Dalším faktorem je jistě i nižší věkový průměr zaměstnanců filiálek a jejich vzájemná věková blízkost. Výjimkou je jen rakouská pobočka. Zde si tykají pouze kolegové, nadřízení si s podřízenými vždy vykají.

Nešvar, se kterým se často setkáváme v českých firmách, a který se často objevuje i ve firmě EUROFASHION spol. s r.o., je oslovování mladých žen slečno. Pravidla etikety

uvádí, že všechny ženy oslovujeme paní, a to bez ohledu na to, jsou-li vdané či nikoliv. Oslovení slečno si dovolíme pouze vůči velmi mladé dívce, anebo když si o to žena sama výslovně řekne. Na pracovišti, při obchodních schůzkách a jiných pracovních kontaktech bychom na toto pravidlo měli myslet dvojnásob, abychom si například při prvním kontaktu s obchodními partnery nezkazili první dojem.

Prohřeškem proti společenskému chování, které se při jednání zejména s obchodními partnery ze zahraničí často vyskytuje, je komolení jmen. Všichni, kdo přichází do styku s mnoha lidmi, přiznávají, že oslovovat lidi jejich jménem vyžaduje soustředění. Některá jména jsou si podobná, jiná zase cizokrajná. Rozhodně není hanbou zeptat se, jak se jméno správně čte, pokud je cizího původu a předpokládáte jinou výslovnost. Neznalost správného skloňování určitých druhů českých příjmení také způsobuje nepříjemné a trapné situace, a to nejen v osobním styku, ale zejména ve styku písemném.

3.2.5 Představování

Představování je další oblast společenského styku, kterou mnoho lidí neovládá. S konstatováním, že jde o prázdnou formalitu, se představováním raději nezabývají. Právě formální stránka toho aktu je nejdůležitější. Spolu s pozdravem a vnějším vzhledem vytváří první obraz příchozího člověka.

Představování slouží k tomu, aby se neznámé osoby seznámily a mohly bez problémů pokračovat v jednání a vytváření vzájemného vztahu.

Z vlastní zkušenosti z předcházejícího zaměstnání mohu konstatovat, že první nepříjemná situace pro nového pracovníka vzniká často hned první den nástupu na nové pracoviště. Kdy je po vyřízení nutných formalit na personálním oddělení vpuštěn do nového prostředí, aniž by jej kdokoliv představil budoucím kolegům popř. nejbližšímu okolí. Často se tak stává nejen při nástupu řadového zaměstnance, ale dokonce i nový vedoucí pracovník je někdy donucen se svým podřízeným představit sám. Chyba je samozřejmě na straně zaměstnavatele resp. vedení firmy a jejich neznalosti pravidel společenského styku. Řadového pracovníka by měl představit ostatním spolupracovníkům vedoucí, nového

vedoucího pracovníka představuje jiný vedoucí popř. majitel společnosti nebo jím pověřená osoba. Nejen o osobě příchozí si ostatní lidé vytváří první dojem, ale i nově příchozí posila pracovního týmu vnímá své budoucí pracovní prostředí, zpracovává a podvědomě vyhodnocuje první vjemy a dojmy.

3.2.6 Telefonický styk

Telefonování patří k nejčastějším pracovním činnostem. Mnohé výzkumy, řešící efektivní využívání pracovní doby dokonce uvádějí, že řídicí pracovníci stráví jednu třetinu pracovní doby telefonováním. Moderní telekomunikační technologie usnadňují komunikaci, ale formální a obsahová stránka hovoru je věcí uživatele. Při tomto způsobu společenského pracovního styku se velmi rychle projeví kulturnost a vzdělanost člověka. Stále častěji je ve firmách při telefonování využívána i možnost přenosu obrazu, takže je možné na protistranu působit i prostředky neverbální komunikace.

V některých firmách dokonce existují určité zásady pro přijetí hovoru nebo telefonování z firmy. Často i v písemné formě, jako interní nařízení. Většina hovorů bývá uskutečňována prostřednictvím sekretariátů nebo ústředny, tato pravidla jsou určena převážně osobám z těchto oddělení, ale není od věci, jsou-li s těmito pokyny seznámeni všichni pracovníci podniku, protože způsob jakým zaměstnanci telefonují, reprezentuje firmu, ve které pracují. Nezáleží na tom, kdo je na druhé straně, vždy je třeba chovat se profesionálně.

Samotný telefonický kontakt ještě nezačal, zatím bylo vytočeno pouze číslo volané osoby a již se objevuje jeden z nejčastějších prohřešků proti etiketě telefonického styku, se kterým se občas potýkáme i ve společnosti EUROFASHION spol. s r.o. Telefon vyzvání neúměrně dlouhou dobu. Jistě, že důvodem může být nepřítomnost volané osoby, ale častěji můžeme hovořit o jisté neslušnosti a nezájmu ze strany volaného. Tento prohřešek je v Čechách snad ještě přežitkem z doby nedávno minulé. V zahraničních firmách je zvykem zvedat sluchátko maximálně po třetím zazvonění. Tuto skutečnost si uvědomují pravidelně při telefonátech do zahraničních sesterských filiálek nebo do mateřské firmy do Německa. V mateřské společnosti je navíc zavedeno pravidlo, že pokud v kanceláři sedí

více kolegů pohromadě a některý opouští kancelář na delší dobu, přesměruje svůj telefon na jiného spolupracovníka, který po dobu jeho nepřítomnosti hovory přijímá a je-li to v jeho silách i vyřizuje. Naopak nechá-li volající telefon příliš dlouho vyzvánět, je to považováno za nevhodné. Proto se doporučuje raději zavěsit a opakovat volání později.

Volaná osoba zvonící telefon zvedne, představí se, pozdraví a čeká na reakci volajícího. Ze sluchátka se ozve několik nesrozumitelných vět, ze kterých není možné rozpoznat, kdo vlastně volá, natož důvod jeho telefonátu. Dle informací od kolegů a podřízených ze společnosti EUROFASHION spol. s r.o., tak začíná téměř polovina příchozích hovorů do firmy. Volaný pak z druhé strany doslova „páčí“ opětovnou identifikaci volajícího a jeho přání. Toto rozhodně nemůže být považováno za dobrý začátek telefonického hovoru. Volající osoba ihned na začátku totálně pokazila první dojem, který si o ní volaný mohl vytvořit.

Při telefonování z pevné linky i mobilního telefonu je nutné mít na paměti, že bychom měli brát ohled na své blízké okolí. Dalším projevem neznalosti etikety telefonování, opět nejen v pracovním styku, je neohleduplný způsob telefonování, ať již v prostorách pracoviště, tak i na veřejných místech, např. na ulici, při obchodní schůzce v restauraci, v prostředcích hromadné dopravy atd. Mnoho lidí při telefonickém hovoru mluví výrazně hlasitěji než při běžném osobním rozhovoru. Nejsou-li v ústraní, nejen že obtěžují a ruší nejbližší okolí, ale ani pro ně rozhodně není ve většině případů žádoucí, aby jejich rozhovor vyslechli další lidé. Také mikrofon telefonu je záludně citlivý a zachycuje i zvuky a ruch okolí.

Popišme nyní postup správného telefonování. Než začnete telefonovat, musíte si především uvědomit, zda voláte ve vhodnou dobu. Telefonování brzy ráno, pozdě večer a v době oběda je považováno za neohleduplné a neslušné. Po pozdravu a představení je vhodné vznést dotaz, zda nerušíte. Při telefonátech do zahraničí berte v úvahu časový posun a zvyklosti dané země. Například jihoevropské země dodržují tzv. siestu, což znamená, že v čase mezi polednem a třetí hodinou odpolední je v kanceláři nezastihnete. Je však možné s nimi bez problémů hovořit kolem osmnácté hodiny večerní i později, kdy naopak v našich zeměpisných šířkách je většina pracovníků již mimo zaměstnání. Respektujte víkendy, svátky a volný čas ostatních. Ať hovor iniciujete nebo přijímáte, vždy je důležité

se profesionálně představit. Takové představení musí obsahovat název firmy, jméno a pozdrav. Při telefonování nezapomeňte na kontrolu svého hlasu, mluve zřetelně, pomaleji a pečlivě artikulujte, nenechtejte se ovládnout případnými nepříjemnými emocemi, do sluchátka nekřičte, ale ani nešeptejte. Měli byste znít mile a důvěryhodně. Odborníci doporučují se usmívat i při telefonickém styku. Úsměv sice není vidět, ale je slyšet. Věnujte svou pozornost pouze probíhajícímu hovoru a nevykonávejte paralelně jiné činnosti, jako např. pití, jedení, žvýkání žvýkačky aj. Dojde-li k přerušení hovoru, je na volajícím, aby zavolal znovu. Musíte-li během hovoru cokoli důležitého vyřídit, partnerovi se omluvte s příslibem, že okamžitě, jak jen to bude možné, zavoláte zpět. Závěr telefonického hovoru vyžaduje závěrečnou zdvořilostní frázi, která závisí na charakteru telefonátu a následuje pomalé zavěšení sluchátka.

O několik řádků výše se objevuje zmínka o nevhodnosti žvýkání žvýkačky při telefonickém rozhovoru. Jistě není od věci připomenout, že toto se netýká pouze telefonického styku. Absolutně nevhodné je žvýkání při jakýchkoliv událostech pracovního styku, nejen při poradách a obchodních jednáních. Obecně žvýkačka do úst nepatří v době, kdy jste mezi lidmi.

Telefonování je nejčastějším dorozumívacím prostředkem nejen v profesním styku. Závěrem proto stručně shrňme výše uvedená pravidla a doporučení. Správně telefonovat, znamená dodržovat několik základních zásad, jako nenechávat telefon příliš dlouho vyzvánět, srozumitelně a jasně se představit, hovořit stručně a věcně, hovor ukončit zdvořilou frází, popř. stručným shrnutím projednaného a nezavěšovat příliš rychle.

Závěrem ještě jedna důležitá poznámka k mobilním telefonům, které k dnešnímu modernímu světu již neodmyslitelně patří. Výrazem nevhodného a neslušného chování při pracovním jednání je časté vyzvánění mobilních telefonů, které způsobuje nepříjemné přerušení vedené diskuze a narušení soustředění zúčastněných stran. Takový účastník dává najevo, že probíhající schůzku nebere příliš vážně a přikládá jí nevelký význam. Také psaním SMS zpráv, ať již viditelně nebo například pod stolem při pracovních schůzích a jednáních je ostatním účastníkům prokazován nezáměr a neúcta. Čeští manažeři jsou oproti zahraničním kolegům poměrně tolerantní v reakcích na tyto prohřešky mobilní

etikety. Objevují se i názory, že jde o nepodstatnou drobnost, které někteří dávají příliš velký význam. Avšak právě takové drobnosti mohou výrazně ovlivnit nejen průběh, ale i výsledek celého obchodního snažení.

Přístup k dodržování pravidel mobilní etikety je ze strany účastníků jednání stále lepší. Některé výzkumy uvádějí, že vypnutí mobilního telefonu před začátkem obchodního jednání je pro více než čtvrtinu českých účastníků absolutní samozřejmostí.⁷

3.2.7 Písemný styk

Písemnou komunikaci ve firmě tvoří nejčastěji e-maily, faxy a dopisy. Písemný styk dokumentuje výměnu informací v obchodím styku v prostředí firmy a mimo ni a je jedním z hlavních komunikačních a informačních toků ve firmě.

Nejčastěji používaným prostředkem písemného styku v dnešním obchodním a podnikatelském prostředí je e-mailová komunikace. Patří mezi nejmladší komunikační nástroje a poskytuje svým uživatelům celou řadu výhod, které byly blíže uvedeny v obecné části této práce. V posledních několika měsících se i značná část korespondenční agendy probíhající v České republice mezi firmami a státními institucemi přesunula do elektronické podoby.

Pravopisné chyby nejen v e-mailové korespondenci nejsou sice prohřeškem proti etiketě, ale každý adresát takového e-mailu si jistě o osobě pisatele nevytvoří příliš lichotivý obrázek. Naštěstí počítačové programy dnes umožňují automatické korekce pravopisných chyb, což některé autory alespoň z části ochrání před jistým znemožněním.

Chyby, které se v korespondenci objevují, však nejsou pouze pravopisné. Pozornost je třeba věnovat možnému vynechávání písmen nebo celých slov, případným překlepům, tvaroslovným a stylistickým chybám. V tomto typu komunikace se spíše vyskytují chyby ve formálních náležitostech písemností. Z příchozí e-mailové korespondence jsem

⁷ Internetové stránky [online]. [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.jaxmobilem.cz/My_a_mobil/V_praci.php>

vysledovala, že se nejčastěji objevují následující nedostatky: není vyplněna rubrika „Předmět“, v e-mailu úplně chybí jakékoliv oslovení adresáta a text e-mailu je příliš dlouhý, tzn., že délka překračuje doporučený počet 20 řádků. Občas se stává, že pisatel v e-mailu avizuje přílohu, ale zapomene ji přiložit. V těchto případech je třeba být shovívaví, protože jde jen o malou nepozornost a pisatele v odpovědi taktně na tuto skutečnost upozornit.

Díky moderním technologiím se klasického písemného styku užívá čím dál méně. Současný trend obchodní korespondence se vyznačuje značnou strohostí a neosobní věcností. Podstatným požadavkem na správnost obchodních dopisů z hlediska etikety písemného styku je jeho formální a věcná správnost, grafická úprava i srozumitelnost. Buďte pečliví v psaní adresy. Nezapomeňte dopis uvést a zakončit společensky vhodnou frází. Originální podpis na závěr podmiňuje vážnost dopisu. Profesionální písemná komunikace patří k základním atributům úspěšnosti a konkurenceschopnosti v boji o zákazníka.

3.2.8 Pozdní příchod

Opozdit se na obchodní jednání nebo jinou pracovní schůzku může každý z nás, protože je řada faktorů, na kterých jsme závislí, např. doprava a přitom nemáme možnost věci nijak ovlivnit. Když pomineme extrémní případy několikahodinového uzavření dálnice, nepříznivé počasí, náhlou nevolnost apod., zůstávají nám ta drobná, ale bohužel nejčastější zpoždění. Jsou způsobena vlastní neschopností být v daném čase na smluveném místě. Je to velmi nepříjemná situace, protože jednání začínáme tím, že se omlouváme za pozdní příchod, což není šťastný začátek a první dojem, který si o nás partnerská strana vytváří, získal trhliny. Přitom v dnešní době mobilních telefonů a navigací, může být zpoždění avizováno ještě před sjednaným časem schůzky.

Poměrně často se s tímto projevem neslušnosti a neuctivosti ve firmě EUROFASHION spol. s r.o. setkáváme. Po telefonu je sjednán termín a čas obchodního jednání, zodpovědný manažer se na schůzku připraví a počítá, že druhá strana dorazí včas. Pět minut po dojednaném začátku schůzky zazvoní u sekretářky telefon a onen potenciální obchodní

partner se omlouvá, že se bohužel opozdí. K vlastnímu setkání obchodních stran ještě nedošlo, přesto si hostitel o hostovi vytvořil první dosti negativní dojem o jeho lhostejnosti k protějšku a neschopnosti si správně zorganizovat vlastní čas. Jak bylo výše uvedeno, existuje řada faktorů, které při cestě na obchodní jednání ovlivnit nelze, ale často je člověku poměrně brzy jasné, že na domluvené jednání nebude schopen přijet včas. Dostane-li se do této situace, bez zbytečného otálení je třeba tuto skutečnost dát protistraně na vědomí. Negativní dopad vaší nedochvilnosti při prvním setkání je zmírněn včasnou informací o ní a druhá strana je často potěšena, neboť díky tomu nabyla dojmu, že si času, který si pro vás vyhradila, vážíte.

Český manažer je obecně tolerantnější k nedochvilnosti svých obchodních partnerů a rozumné vysvětlení zpoždění přijme, ale pro mnoho zahraničních řídicích pracovníků působících v České republice je to projev neomluvitelného chování až hrubosti, který vede ke krachu možné budoucí spolupráce, ještě dříve než došlo k prvnímu osobnímu kontaktu. Na absolutní přesnost si obzvláště potrpí japonští manažeři a typická je tato vlastnost i u německých řídicích pracovníků.⁸

Problémy s včasným příchodem do zaměstnání mívají také někteří pracovníci. Jedná-li se o manažera nebo jiného vedoucího pracovníka, narušuje tak svou autoritu před podřízenými, kterým by naopak měl být příkladem. Těžko může následně vyžadovat dodržování jakýchkoliv pravidel, když sám toho není schopen. Tento problém se u řídicích pracovníků firmy EUROFASHION spol. s r.o. téměř nevyskytuje. Manažeři mají v pracovní smlouvě sjednánu pružnou pracovní dobu s povinností odpracovat 40 hodin týdně., takže si mohou operativně dle potřeby časy příchodů a odchodů korigovat. Podřízení mají sice pevně stanovenou pracovní dobu, ale vyjma špatně ovlivnitelných situací, např. u dojíždějících, se u nich s pozdními příchody téměř nesetkáváme.

Nejen v profesním a obchodním životě je nedochvilnost považována za hrubou chybu, proto je nezbytně nutné ji eliminovat na minimum a přijmout za své rčení, že „dochvilnost je výsadou králů“.

⁸ DUNCKEL, J. *Business etiquette: Make a Good Impression-Gain The Competitive Edge*. 2nd ed., Canada, USA: Self-Counsel Press, 1992. pg. 78-82. ISBN 9780889085312.

3.2.9 Byznys dres a vnější vzhled

Jednou z nejslabších stránek znalostí společenských pravidel v pracovním prostředí manažerů a podnikatelské sféře obecně je oblékání. Neznalost určitých pravidel nevadí v bankách, pojišťovnách a úřadech, kde jsou standardy v oblékání přesně dány často striktními předpisy, které nejen manažery, ale všechny zaměstnance zavazují k jejich dodržování. Přesto i zde bývá rozpětí požadavků dosti široké. Někde mužům předepisují nošení tmavých obleků, ženám kostým a v jiných organizacích jsou zaměstnanci interním dokumentem pouze vyzváni, aby do zaměstnání chodili oblečení vhodně a byli vždy upravení. Příklad konkrétního interního předpisu upravujícího vhodné oblečení v zaměstnání je uveden v příloze A. V rámci firemní kultury najdeme doporučení v oblékání do zaměstnání zejména ve velkých firmách pohybujících se v oblastech finančnictví, poradenství aj., jejichž pracovníci jsou v každodenním kontaktu s obchodními partnery a klienty a je zde vyžadováno, aby působili solidně a důvěryhodně. V ostatních případech je manažer odkázán pouze na vlastní znalosti určitého bontonu, aby zvolil vhodné oblečení nejen do zaměstnání, ale i pro jiné společenské příležitosti. V dnešní moderní době není třeba se trápit otázkami, jak se správně oblékat. Spoustu informací lze získat na internetu, v různých publikacích o společenském chování, kde bývá problematice výběru odpovídajícího oděvu pro danou příležitost věnována samostatná kapitola. Popřípadě stačí využít služeb stylistů, z nichž se mnozí specializují na oblékání žen a mužů v řídicích pozicích.

V evropských zemích nejsou v určitých pravidlech oblékání do zaměstnání a v obchodním styku větší rozdíly. Obecně je tento druh oblečení formálnější, konzervativnější a střídmější než oblečení pro volný čas. Určitým specifikem některých firem v oblékání je možnost volby ležérnějšího oblečení, ale vždy jen v pátek.

Manažeři firmy EUROFASHION spol. s r.o. bohužel patří ke skupině vedoucích pracovníků, kteří si s oblékáním příliš hlavu nelámou. Běžně nosí džíny, tričko a sportovní obuv, v létě si oblékají někteří muži dokonce kraťasy. Někteří se zřejmě domnívají, že díky minimálnímu kontaktu s vnějším okolím firmy, se jich tato problematika netýká. Neuvědomují si, že jakmile se oblečou do určitého druhu oděvu, přizpůsobují mu i své chování. Jinak kráčí muž v dobře padnoucím obleku a jinak muž v džínách. V neposlední

řadě svým vzhledem působí také na zaměstnance. Jak na podřízené zapůsobí manažer, který přijde do zaměstnání v krátkých letních kalhotách, tričku a sandálech? A naopak oblékne-li lehké elegantní kalhoty, tričko s límečkem a mokasíny? O odpověď jsem požádala několik zaměstnanců společnosti EUROFASHION spol. s r.o. Ženy i muži se ve svých odpovědích téměř shodli. Upravený a elegantní šéf na ně působí solidněji, důstojněji, cítí k němu větší autoritu a je tak jasně znát jeho společenské postavení ve firmě. Ředitelka společnosti se snaží postoj ostatních vedoucích pracovníků v této oblasti změnit, nejen příkladnou volbou svého byznys dresu, ale v poslední době vážně uvažuje o vytvoření interních pravidel (doporučení) v této oblasti.

Příklad by si mnozí čeští manažeři mohli vzít od svých německých kolegů. Muži na německé centrále, kteří pracují v kancelářích administrativní budovy, tedy nejen vyšší management, nosí vždy oblek nebo kalhoty a k nim ladící sako popř. vestičku, které doplňuje ve většině případů vhodná kravata. Ženy mají v tomto směru mnohem větší výběr. Nejčastěji volí kombinace kalhot nebo sukně s lehkým svetříkem nebo halenkou, doplněné o sako popř. kabátek. Oficiálně stanovený byznys dres zde není, ale určitá přání majitele směřují zaměstnance k volbě více formálního úboru, který dle jeho názoru přispívá k větší serióznosti jeho podřízených.

Malou péči věnují čeští manažeři také obuvi. Zaprášené a sešlapané boty svému nositeli vizitku v každém případě pokazí. Chyby se vyskytují, ale i ve výběru vhodného typu a barvy obuvi k oblečení.

Pár doporučení na závěr. Muž manažer má vlastně ráno při oblékání poměrně jednoduchý výběr. Volbu vhodného obleku s kravatou nebo kombinace kalhot a samostatného saka přizpůsobí pouze rázu pracovního dne. Ženy manažerky si volí z širší nabídky: kostým, sukně nebo společenské kalhoty s halenkou nebo šaty. Oblečení nesmíme zapomenout doladit správnou obuví a ženy svůj vzhled doplní decentními šperky. Pozor u žen na příliš hluboké výstřihy, upnuté šaty, krátké sukně a průsvitné materiály. Naprosto nevhodným oblečením pro tuto skupinu pracovníků jsou džíny, trička nebo sportovní oblečení. Tento volnější typ oblečení si může dovolit pouze ten pracovník, který se setkává pouze s kolegy, což nebývají lidé ve vedoucích pozicích. Obecně pro byznys dres platí, aby byl úměrný

příležitosti, postavě, věku a ročnímu období. U oblečení do zaměstnání se prostě žádná kreativita neočekává. Slovy klasika: „Šaty dělají člověka.“

Vnější vzhledem není myšleno jen správné odívání, ale také úprava vlasů, nehtů, používání parfémů, ozdob, šperků a dalších doplňků, např. kabelek, aktovek atd. Nejen oblečení, ale i ostatní komponenty podléhají módním trendům. Přesto i v pracovním prostředí existují určitá pravidla, která by měla být dodržována. Uvádí se, že dlouhé vlasy by měla mít žena svázané. U žen patří k profesionálnímu vzhledu také upravená tvář. V líčení, ve zdobení, výběru doplňků a užívání vůní patří k základním znakům dobrého vkusu především umírněnost. Dodržování zásady, že méně je někdy více, se rozhodně vyplácí.

Byznys dres spolu s dalšími prvky vnějšího vzhledu dohromady utváří image jedince. Zrakové vjemy na člověka velmi silně působí a podvědomě tak zaujímá určité stanovisko k ostatním lidem, a to ještě dříve než stačí něco říci nebo udělat.

Z výše uvedených skutečností je možné zhodnotit stav společenského chování zaměstnanců společnosti EUROFASHION spol. s r.o. jako spíše nedostačující. V některých oblastech si vedou lépe, v jiných mají značné nedostatky. Zjištěné poznatky mohou posloužit jako malý audit společenského chování pracovníků firmy, který může být podkladem pro plánování jejich dalšího vzdělávání a školení.

3.3 Etický kodex

Jak již bylo zmíněno výše, východiskem etikety jsou etické zásady, neboť mezi oběma pojmy existuje přímá vazba a spolu tvoří jeden celek. Pokud neexistuje první, je těžké budovat druhou. Nejdůležitější principy etického chování jsou zpracovávány do konkrétní podoby etických kodexů, které sdělují všem pracovníkům dané firmy principy chování, vystupování a jednání. Obsahem etických kodexů organizace jsou např. vztah k zákazníkovi, vztah k zaměstnancům, vztahy k dodavatelům, ochrana životního prostředí apod. V posledních letech již není neobvyklé, že se etický kodex stává, vedle poslání a vizí firmy, základním dokumentem především větších organizací. Jelikož výše zmíněná

společnost nemá vytvořený vlastní etický kodex, je jako příklad uveden etický kodex skupiny UNIPETROL, který přináší příloha B.

Česká manažerská asociace vydala roku 1998 jako programový dokument „Kodex manažera“. Členové působící v této organizaci – manažeři pracující v českých podnikatelských subjektech – slíbili dodržovat jeho zásady a vyjádřili tak svůj profesionální závazek vykonávat svou pracovní roli co nejlépe, s plným zaujetím a s vynaložením všech svých sil a schopností. Tento dokument je uveden v příloze C.

Pokud mezi zaměstnanci i nadřízenými panuje vzájemná úcta a respekt, má z toho prospěch i celá firma. Jedním z podstatných motivačních faktorů je pro zaměstnance osobní přístup ze strany nadřízeného, zahrnující mimo jiné slušné chování.

3.4 Osobnosti současné etikety

Na závěr této kapitoly budou zmíněny dvě významné české osobnosti, které se profesně věnují problematice etikety jak v obecné rovině, tak především v manažerském a podnikatelském prostředí.

3.4.1 Ladislav Špaček

Ladislav Špaček je často nazýván novodobým Guthem-Jarkovským. Díky otci, který nesmírně dbal na solidní vystupování, vlastně etiketu vstřebával již odmalička. Co se od otce naučil, pak dál rozvíjel. Původní profesí je Ladislav Špaček pedagog, který byl v letech 1992 až 2003 mluvčím prezidenta republiky Václava Havla a ředitelem Tiskového odboru Kanceláře prezidenta republiky. Doprovázel prezidenta republiky na návštěvách ve více než 50 zemích světa, setkal se s mnoha prezidenty, členy královských rodin a účastnil se bezpočtu vrcholných společenských událostí. Svoje znalosti a zkušenosti nyní předává dál prostřednictvím vlastní společnosti jako konzultant v oboru komunikace s médii a společenské etikety. Je autorem několika publikací o pravidlech slušného chování a televizního pořadu České televize s názvem Etiketa. Jeho společenské pravidlo číslo

jedna zní: „Ve společnosti si nejsme všichni rovni.“⁹ Existují prostě společensky významnější lidé a lidé společensky méně významní, s tím se musíme smířit. Proto si pamatujeme, že ve společnosti je vždy významnější žena, starší osoba a nadřízený. Jim prokazujeme úctu a vytváříme jim komfortní podmínky.

3.4.2 Eliška Hašková Coolidge

Dáma s velkým „D“. Eliška Hašková Coolidge se narodila v Praze ve významné české bankovní rodině. V roce 1948 odcestoval její otec, Josef Hašek, pracovníčně do New Yorku a následně po převzetí moci komunisty byl přinucen za oceánem již zůstat. V roce 1950 odjela rodina za otcem do USA a právě tam započala její životní pouť vzdělání a politických úspěchů. Otec a hlavně babička jí neustále společně vštěpovali nejen etiku, víru v boha, společenské chování, ale hlavně fakt, že je českou rodačkou. Svou kariéru začala nástupem na prestižní Georgetown University School of Foreign Service v roce 1959, kde vystudovala obor diplomacie. Profesní kariéru začala v Bílém domě, kde pracovala jako zvláštní asistentka pěti amerických prezidentů. Založila a řídila Kancelář prezidentských zpráv, jejímž úkolem je zajišťovat styk s veřejností. Po osmnácti letech přešla na ministerstvo zahraničních věcí USA, kde pracovala mimo jiné jako náměstkyně šéfa protokolu Spojených států a jako alternující zástupce velvyslance v Organizaci amerických států.

V roce 1998 se vrátila natrvalo do České republiky. Dnes se snaží zúročit veškeré své dosavadní zkušenosti a znalosti ve prospěch lidí. Prostřednictvím své agentury Coolidge Consulting Services napomáhá společenským i podnikatelským kontaktům mezi Českou republikou a USA. Poskytuje poradenství v otázkách personalistiky, public relations, gastronomie a turistiky, zabývá se otázkami protokolu a etikety. Podílí se také na činnosti obecně prospěšných organizací. Působí v Americké obchodní komoře a ve správní radě Amerického institutu pro politické a ekonomické systémy (AIPES). Byla oceněna cenou Významná Češka v zahraničí. Je patronkou mnoha projektů, např. projektu Manuál úspěšné ženy ("MUŽ") a porotkyní soutěže "Ocenění českých podnikatelek".

⁹ ŠPAČEK, L. *Nová velká kniha etikety*. 2. rozšířené vyd. Praha: Mladá fronta a.s., 2008. s. 19. ISBN 978-80-204-1954-5.

Eliška Hašková Coolidge je charismatická dáma hovořící pěti jazyky, která se v současné době intenzivně věnuje výuce etikety společenského styku především ve firmách, ale pořádá i kurzy pro veřejnost. Pro zájemce z řad diplomatů pořádá individuální semináře zaměřené na diplomatický protokol.

Motto Elišky Haškové Coolidge zní: „Společenské způsoby nejsou strojené či umělé. Pocházejí ze srdce, ohleduplnosti a respektu k ostatním.“¹⁰

Nejen na tyto odborníky na společenské chování a vystupování se firmy obracejí. Kurzy etikety v posledních letech nabízí stále více vzdělávacích společností, které se zaměřují především na podnikatelský sektor a rozvoj manažerských dovedností. Stále více společností totiž v posledních letech dospělo k poznání, že na vzdělávání zaměstnanců v této oblasti nějak pozapomněli a snaží se o nápravu.

3.5 Shrnutí

Hlavním záměrem a cílem manažera při obchodním jednání bývá získání nějakého důležitého zákazníka. Manažer se musí všemi prostředky snažit dobře zapůsobit, tak aby působil příjemně, vypadal důvěryhodně a vzbudil u potenciálního klienta takovou pozornost, aby měl příležitost a šanci představit mu svoji nabídku. Etiketa je ve všech svých oblastech nesmírně užitečná a potřebná pro každého člověka, který se chce uplatnit nejen v profesním životě. Manažer musí především umět udělat první dojem. Nikdy nemá druhou šanci udělat první dojem. Vzhled, oblečení, podání ruky, vystupování, to vše také zapůsobí na potenciálního zákazníka při prvním setkání. Člověk tyto vjemy podvědomě hodnotí, což zvyšuje nebo snižuje důvěryhodnost manažera v klientových očích. Ani sebelepší reference nezvýší šanci uzavření kontraktu s klientem, jestliže manažer „neosloví“ již prvním dojmem.

¹⁰ *Internetové stránky* [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ehc.cz/cz/homepage>

Manažer musí čas od času plnit i reprezentační úlohu a účastnit se různých společenských akcí. Právě při těchto příležitostech by měl respektovat celou škálu pravidel společenského chování a protokolu.

Správné ovládání všech elementárních pravidel, která tvoří vzájemný kontakt mezi lidmi je vlastně osvobozením. Nevědět, jak se v dané situaci zachovat, může člověka naopak velmi deprimovat. Z takového partnera nikdy nebude okouzlující a šarmantní společník. Etiketa usnadňuje společenský styk a pomáhá k hladkému průběhu jednání. Zvládnutí pravidel etikety umožňuje věnovat se během pracovních jednání více jejich obsahu, místo zabývání se formální stránkou věci. Podceňování zásad společenského chování se může ošklivě vymstít. Hrubé chyby zaměstnavatelé ani obchodní partneři nezapomínají.

Etiketa vyžaduje jen cvik a vůli chtít. Samotná znalost pravidel společenského chování neznamena jejich ovládání. Jedině cvik umožňuje nenucenost a samozřejmost v chování a vystupování při společenském styku.

4 Vztah muž a žena na pracovišti

Pracoviště je prostředí určené k plnění pracovních úkolů, kde málo kdo pracuje nezávisle na svém okolí. Je místem, kde se setkávají a navzájem ovlivňují různí lidé. Střetávají se zde osoby v různém hierarchickém postavení ve firmě, spolupracovníci a kolegové, nadřízení a podřízení, ženy a muži. Spíše výjimkou jsou pracoviště, kde pracují pouze ženy nebo pouze muži.

Pokrok emancipační vlny je dnes již tak velký, že můžeme ženu z hlediska etikety považovat za rovnocenného partnera. Oproti počátku minulého století jde o velkou změnu. Přesto však v rámci evropského chápání zcela nevymizely role muže a ženy ve společenském styku. Snad ještě pro generaci našich prarodičů bylo nemyslitelné, aby žena pozvala svého obchodního partnera na oběd, zaplatila útratu a dokonce se mu sama představila. Přesto dnešní stav nezbavuje muže možnosti chovat se kultivovaně, např. dát ženě přednost nebo pomoci jí do kabátu. Prostě se chovat galantně. Od ženy se pak očekává, aby tyto drobné přednosti přijímala mile a s vděkem.

Ženy čelí ve společnosti různým formám diskriminace. Většinou mají daleko těžší kariérní postup a obtížnější přístup k vedoucím funkcím s vysokou rozhodovací pravomocí a odpovědností. Pro stejnou pozici je po nich požadována vyšší kvalifikace a zkušenosti z praxe, než je běžné v případě mužů. Často musí vykazovat vyšší pracovní nasazení a i tak obtížněji dokazují svou způsobilost pro danou pozici. Negativním prvkem v případě žen je věk. O žádné věkové kategorii, ale nelze říci, že ženy v ní mají v zaměstnání větší šance. U absolventek se předpokládá, že se brzy budou věnovat mateřským povinnostem, u žen po mateřské dovolené je těžká integrace zpátky do profese, u žen s dětmi školního věku se předpokládá vysoká zátěž rodinnými povinnostmi a s tím spojené snížené pracovní nasazení a konečně o ženách nad 45 let, (které mají více než 15 let do důchodu) se tvrdí, že mají nízkou produktivitu práce, nerady a podstatně hůře se přizpůsobují moderním trendům práce, než mladší pracovnice a obávají se případných změn. Příčinou těchto nerovných příležitostí pro ženy v pracovním prostředí je dáno tradičním pohledem společnosti na muže jako živitele rodiny. Přitom společnost se dramaticky mění a s ní se mění i postavení žen, které se musí umět ekonomicky zajistit a mnohdy jsou hlavními ekonomickými tahouny celé rodiny.

Mnohé výzkumy uvádějí, že počet žen ve vedoucích pozicích je spolehlivým ukazatelem dodržování principů rovných příležitostí. Obecně jsou ženy ve vedení firem v České republice zastoupeny málo. V zahraničí se v poměrně velké míře uplatňují programy podporující vstup žen do vedení. Někteří zahraniční investoři začínají obdobné přístupy aplikovat i u nás. Jedná se o programy, které podporují sladění rodinného a pracovního života a osobní rozvoj zaměstnanců. Firmy si pomalu uvědomují, že rovné příležitosti pro ženy a muže přinášejí mnohé výhody. Rozhodně z této záležitosti neprofitují jen ženy. Programy rovných příležitostí pro ženy a muže napomáhají snižování míry fluktuace u žen i mužů, k vyšší spokojenosti zaměstnanců, pružnější organizaci práce, zvyšují motivaci a loajalitu zaměstnanců k podniku, přispívají k vytváření vyvážených pracovních kolektivů a činí podnikovou kulturu komunikace a vzájemných vztahů otevřenější.

Menší zastoupení žen na manažerských a rozhodovacích pozicích oproti mužům v České republice je zřejmě ovlivněno větším množstvím různých faktorů. Ve společnosti stále existuje určité klišé, že muži jsou lepšími vrcholovými manažery než ženy, protože jejich rozhodování není ovlivněno emocemi, jejich chování má větší logiku a dokážou zachovat chladnou hlavu. Avšak pojetí slabé ženy, která je zmítána emocemi je hloupé. Dalším faktorem, který se odráží v nízkém počtu žen ve vrcholových pozicích, jsou odlišné preference životních hodnot. Zatímco pro většinu žen jsou v životě důležité hlavně úspěchy ve vztazích, a to rodinných, partnerských či rodičovských, muži měří svůj životní úspěch v závislosti na úspěchu profesní kariéry. Odlišný žebříček životních hodnot žen je tak často příčinou odsunutí, přerušení nebo úplného zavržení možné pracovní kariéry, a tím žena umožní kariéru svému partnerovi a sama se věnuje péči o děti a domácnost. Ženy tato svá rozhodnutí považují v určitých situacích za jediná možná a správná. Naštěstí i tyto zvyklosti se mění, ale stále je výše popsáný model v naší společnosti zakořeněný jako přirozený. Těžko říci, zda je možné toto změnit prostřednictvím kvót a nařízení, jak se o to pokouší některé nevládní genderové organizace, zabývající se rovným postavením žen a mužů ve společnosti a v pracovním prostředí.

4.1 Žena v hospodářském prostředí vybraných zemí

Přesto, že se v posledních letech různé nevládní organizace snaží bojovat za rovné podmínky žen a mužů nejen v hospodářském životě, některé předsudky mužů vůči ženám přetrvávají. Postavení žen v podnikání se liší v jednotlivých regionech. V zemích Severní Evropy, např. ve Finsku, nejsou ženy v manažerských, řídicích a politických funkcích výjimkami. Finsko bylo první evropskou zemí, kde směly ženy již od roku 1906 volit a v současné době okolo 40% poslanců ve finském parlamentu jsou ženy.¹¹ Naopak v jihoevropských zemích, zejména v Itálii, Španělsku a Portugalsku jich v takových pozicích mnoho nenajdete.

Ve Velké Británii zastávají ženy manažerské pozice častěji než v jiných zemích Evropy. Najdeme je především v sektoru služeb a ve veřejné správě. Britští manažeři se necítí ohroženi ženami manažerkami, naopak vidí v nich velký přínos. Stále platí, že rozhodnutí je na ženách, zda chtějí dělat kariéru nebo zůstat doma s dětmi a britská společnost to respektuje.

Francouzské ženy také stále více pronikají do vedoucích pozic. Vysoké posty zauímají ženy zejména v politice, což je oproti jiným zemím Evropy dosti výjimečné, ale v hospodářském prostředí jsou spíše ve středním managementu.

Známí svými tradičními názory na roli ženy ve společnosti jsou Němci. Ženy se zde ve vrcholných manažerských pozicích vyskytují velmi sporadicky. V politice mají ženy u svých německých protějšků více respektu a v tomto prostředí se objevují daleko častěji, a to i v opravdu vysokých funkcích, např. kancléřkou SRN je Angela Merkel.

V řídicích funkcích polských firem převažují také muži. Tuto větu potvrzuje i obsazenost řídicích pozic v naší sesterské pobočce v polském Włocławku. Ve všech vedoucích pozicích společnosti, která zaměstnává téměř 200 pracovníků, nalezneme jen muže, kteří mají za asistentky nebo sekretářky ženy.

¹¹ MOLE, J. *Mind your manners: managing business cultures in Europe*. 3rd ed., London, UK: Nicholas Brealey Publishing, 2003. pg. 79. ISBN 1-85788-314-4.

Svou filiálku má německá firma NATURANA Dölker GmbH & Co. KG také v Rumunsku. Jedná se o malou pobočku pouze se třemi vedoucími pracovníky. Největší, téměř padesáti členné oddělení ve firmě vede spolu s několika týmovými vedoucími žena, což jak jsem zjistila, není v Rumunsku, až tak obvyklé. Ženy ve vedoucích pozicích zde naleznete, ale jsou dosazovány především do nižšího managementu. Se vstupem země do Evropské unie a příchodem dalších zahraničních investorů se počet žen ve vyšších řídicích postech začíná pomalu zvyšovat.

Počet zaměstnaných ruských žen je veliký, ale málokdy naleznete ženu ve vedoucí funkci. V Rusku přetrvávají určitá zavedená pravidla, která občas mírně prolomí nějaký zahraniční investor, ale na rozdíl od západní Evropy, Rusové nové trendy přijímají velmi pomalu, a to je právě i případ obsazování řídicích pozic ženami.

4.2 Sexuální obtěžování v zaměstnání

S příchodem hlavně amerických firem do České republiky se k nám přesunul i pojem diskriminace na pracovišti. Tato diskriminace se může vztahovat k věku, náboženství, fyzickému postižení, etnickému původu nebo sexuální orientaci. Záměrně nebyl v předcházející kapitole zmíněn jeden z nejkomplikovanějších a velmi závažných problémů diskriminace, které se mohou na pracovišti vyskytnout. Jde o sexuální obtěžování v zaměstnání.

Sexuální obtěžování je definováno jako jakýkoliv projev, který je druhou stranou pocíťován jako obtěžování. Jedná se o nechtěné verbální, neverbální nebo fyzické chování sexuální povahy, které ohrožuje důstojnost obtěžované osoby. Toto chování se projevuje tedy nejen tělesným kontaktem, ale i slovními nářkami, sexuálně orientovanými poznámkami, lechtivými vtipy a v některých případech k vyvolání pocitu ponížení stačí i pohledy iniciátora. Sexuální obtěžování se netýká jen sexu, týká se moci a zahrnuje širokou škálu možných nátlaků, které vytvářejí pro oběť nepřátelské a stresující prostředí.

Celosvětové studie poukazují na skutečnost, že nejvíce jsou obtěžováni podřízení nadřízenými. Ve většině případů se jedná o sexuální obtěžování žen ze strany mužů.

Opačné případy také nejsou neobvyklé. Dokonce mnozí psychologové uvádí, že obtěžuje-li žena, bývá mnohem razantnější a především vynalézavější. Každý jedinec vnímá určité chování jinak. Záleží na jeho výchově a postojích, zda považuje určitý způsob chování za sexuální obtěžování nebo nepovažuje. Ženy a muži vnímají sexuální obtěžování odlišně. Některým mužům sexuálně laděné poznámky žen mohou lichotit, zatímco žena tytéž narážky od muže může vnímat s odporem. Je třeba dobře rozlišovat, kdy se jedná o skutečné sexuální obtěžování a kdy jde o nevhodný způsob komunikace.

V každém případě by se měla obtěžovaná osoba na takové chování reagovat. Je-li nadřízeným nebo spolupracovníkem obtěžována vědomými dvojsmyslnými nebo přímo erotickými poznámkami a dotyky, které často doprovází nátlak a vydírání, je nutné nadřízenému sdělit, že jí takové chování vadí a pokud s ním nepřestane, bude tento problém řešit s vyšším nadřízeným nebo dokonce soudní cestou. V pracovním prostředí, kde převažují muži, např. ve stavebnictví, jsou nevhodné poznámky spíše výrazem toho, že se muži k ženám neumí chovat. I v těchto situacích, je třeba, aby žena hned na začátku dala jasně najevo, že jí takový způsob komunikace vadí a nehodlá se ho účastnit.

Sexuální obtěžování jako jedna z forem diskriminace byla do českého právního řádu zakotvena v roce 2004 v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Definice a vymezení tohoto pojmu je zahrnuta v pracovně-právních vztazích zákoníku práce.

Vztahy mezi ženami a muži jak na pracovišti, tak v běžném životě, se nadále vyvíjí spolu s vývojem společnosti, který je ovlivňován hospodářskou situací v jednotlivých zemích, vzájemnými vztahy na mezinárodní úrovni a v neposlední řadě také postupující globalizací.

5 Společenské chování v různých kulturách

Rozvoj mezinárodního obchodu a rozšiřování různých forem mezinárodního podnikání přineslo značný nárůst intenzity mezinárodních kontaktů. Střetávají se lidé různých kultur, národností, etnik či náboženského založení. Pojem kultura je zde chápán v souvislosti s postoji, hodnotami, tradicemi, zvyklostmi a jednáním, které sdílejí osoby náležející k dané skupině, resp. kultuře.

Etiketa je jednou z nehmotných součástí kultury, je jejím vnějším projevem. Při seznamování se s jinými kulturami lze vidět velké rozdíly v etiketě, podle zemí nebo regionů, politických celků, podle jednotlivých firem a jejich užití etikety jako součásti firemní kultury. V rámci jedné země mohou být i rozdíly v uplatňování etikety mezi lidmi ve městech, na venkově, ve středních vrstvách, popř. mezi dalšími skupinami. Etiketa v obchodním styku má v jednotlivých kulturách svá pravidla, která jsou založena na národní tradici a společenských zvyklostech. Tato pravidla nejsou kodifikovaná, a tedy nejsou závazná. Postihnout prohřešek proti etiketě je možné pouze tam, kde jsou vynutitelná. V běžné společnosti jde nanejvýše o morální odsouzení nebo vyloučení ze styku s osobami v dané společnosti. V podnikatelském prostředí může neznalost národních zvyklostí v lepším případě přivodit pouze trapnou situaci. Nejhorším důsledkem však může být i značná finanční ztráta. Proto čím více informací si o zemi potenciálního obchodního partnera předem zjistíte, tím lépe.

V dnešní době je pro manažera nebo obchodníka jednajícího se zahraničními partnery, téměř nezbytností ovládnout alespoň jeden světový jazyk. Nejběžněji jím bývá angličtina a jednající strany dnes již standardně očekávají její znalost. Zkušení manažeři doporučují, pokud přímo neovládáte jazyk země, do které se chystáte, naučte se několik základních frází. Jak pozdravit, představit se, o něco požádat a poděkovat. Znalost těchto frází může na začátku napomoci k navození srdečnější atmosféry. V každém případě si vezměte tlumočníka.

V následujících podkapitolách budou zmíněny kulturní odlišnosti a rozdíly ve společenském chování v různých zemích světa, na které je třeba si dát při obchodním jednání v cizí zemi pozor.

5.1 Evropské odlišnosti

Společenské zvyklosti při obchodních jednáních mají i v rámci evropského prostoru v jednotlivých zemích své odlišnosti, které mají základ v mentalitě každého národa. Proto se následující text snaží upozornit na možná úskalí při komunikaci s obchodními partnery a manažery z některých evropských zemí. Protože tento text převážně vychází z osobních zkušeností autorky, výběr evropských zemí koresponduje s lokací filiálek koncernu NATURANA Dölker GmbH & Co. na starém kontinentě, a k těmto je jako významný obchodní partner přidáno ještě Rusko.

5.1.1 Německo

Jednání s německými partnery se domlouvají poměrně dlouho dopředu. Němečtí obchodníci si potrpí na přesnost a dochvilnost. Při jednání jsou zdvořilí, formální, věcní a opatrní. Občas vystupují velmi škrobeně. Jsou vážní a přesvědčení, že humor k jednání a na pracoviště příliš nepatří. Vyžadují přímé jednání, nemají rádi odvádění řeči na vedlejší záležitosti. Přesnost vyžadují v informacích, odpovědi „asi“ je rozhodně neuspokojíte. Bojí se změn, nesnášejí nejistotu, a proto jim nejvíce vyhovují zavedené mechanismy. Jsou zvyklí mít vše v písemné podobě. Obecně je můžeme označit jako velmi konzervativní národ, který velmi uctívá autority v podobě svých nadřízených. Potrpí si na přesné definice, dodržování formalit a předpisů. Vlastní iniciativa, ba dokonce horlivost se u nich setkává s nevolí.

Němečtí manažeři čekají, že je budou všichni poslouchat a oni budou vydávat jednoznačné pokyny. Němečtí podřízení plní příkazy nadřízených z respektu k šéfově funkci a jeho schopnostem. Německý manažer zůstává za všech okolností klidný, výbuchy hněvu považuje za nevhodné a za znak slabosti. Je přísný i k drobným prohřeškům podřízených. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou spíše formální a odměřené. Němci si obecně libují v dodržování předpisů, můžeme je v oblasti dodržování pravidel společenského chování při pracovním styku označit za uvědomělé až vzorné. Dokonce i ve věcech, které bychom mi označili za bezvýznamné až triviální, např. je nemyslitelné, aby si německý manažer na schůzi svlékl sako. Sako odkládá pouze výjimečně, např. je-li v kanceláři úplně

sám a neočekává vstup kohokoli do místnosti. Ve společenském styku a v dodržování jeho základních pravidel, rozhodně předčí mnohé ostatní evropské země.¹²

5.1.2 Francie

Francouzi jsou mezi evropskými národy snad největšími nacionalisty. Jsou hrdí na své dějiny a svůj jazyk. Což se odráží i v jednání se zahraničními partnery. Obchodním stykům vládne francouzština. Jednat s Francouzy v jejich rodném jazyce znamená ohromnou výhodu. Neradi cestují na pracovní schůzky mimo sídlo firmy a očekávají, že se partnerská strana tomuto podřídí. Jednají zdvořile, uhlazeně a bez větších emotivních projevů. Jsou zvyklí jednat přímo a odbočování od tématu přímo nesnáší. Na jednání jsou obvykle dobře připraveni a totéž vyžadují od druhých. K jednání se dostavují výborně oblečení. Na dochvilnost si sice poměrně potrpí, ale zpoždění do 15 minut tolerují.

Známe je jako vyhlášené gurmány, a proto obchodním partnerům rádi představují francouzskou kuchyni. Oběd nebo večeře je ve Francii běžnou součástí obchodního styku. Dokonce mnozí zastávají názor, že dobré jídlo a pití k obchodní činnosti neodmyslitelně patří.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou velmi formální. Přátelské styky se v rámci pracovní hierarchie neudržují. Manažeři si přátele hledají v jiných firmách mezi kolegy na stejné úrovni. Řídící pracovníci vedou podřízené často direktivními metodami. Své podřízené spíše vyloženě řídí, než vedou.

5.1.3 Velká Británie

Jako každý národ mají i Britové několik specifických vlastností. Velmi si zakládají na svých tradicích a zvycích. Jsou disciplinovaní, klidní, trpěliví a houževnatí. Při obchodních jednáních nevyjadřují emoce, jsou formální, slušní a zdvořilí. Neustále své chování

¹² MOLE, J. *Mind your manners: managing business cultures in Europe*. 3rd ed., London, UK: Nicholas Brealey Publishing, 2003. pg. 156-157. ISBN 1-85788-314-4.

kontrolují a vše konají s úsměvem. Vyhýbají se jakékoliv přímé konfrontaci a konfliktu. Mají rádi řád a pořádek, což se projevuje v jejich úctě k zákonům a jiným předpisům či pravidlům. Jako bývalá námořní velmoc mají bohaté zkušenosti s mezinárodním obchodem, a to delší než většina jiných zemí. Díky těmto zkušenostem jsou realisty a velkými pragmatiky. Při jednáních jim nechybí smysl pro hledání kompromisu. Komunikovat s nimi lze pouze jejich rodným jazykem, tedy anglicky. Ve styku s lidmi neznámými jsou značně rezervovaní. Při navazování obchodních kontaktů jsou velmi formální, a to jak v písemném, tak osobním styku. Seznamují se pouze s tím, kdo jim byl představen třetí osobou, kterou oba znají. V oblékání jsou konzervativní, ale bezchybní. Na jednání zásadně přicházejí včas. Dochvilnost vyžadují i od druhé strany. Pozvání na večeři jako součást obchodního jednání není neobvyklé.

Britští manažeři jsou při obchodních jednáních velmi formální, neosobní a působí odtaziť. Mají ve zvyku jednat přímo bez velkých odbočování k jiným tématům. Obchodní partneři často očekávají, že jejich britský protějšek bude dobře připraven. Jaké je jejich překvapení, když zjistí, že tento předpoklad byl mylný. Svým suverénním vystupováním maskují neznalost a malou ochotu rozhodovat. Vyhýbají se faktům a číslům. Očekávat od nich nelze ani definitivní prohlášení.

Britové jsou ve vzájemných vztazích na pracovišti rezervovaní a značně neobratní v navazování osobních vztahů. Zvláštností je, že s oslovováním na pracovišti si příliš hlavu nelámou. Běžně se okamžitě začnou oslovovat křestními jmény. Pozor na podání ruky. Ve Velké Británii je potřásání rukou vyhrazeno jen pro první jednání. Lidé, kteří se následně stýkají pravidelně, si ruce nepodávají. Mezi nadřízenými a podřízenými v britských společnostech existuje jistá hranice, která je způsobena zažitým třídním rozlišováním, které pramení z tradice královského majestátu.

5.1.4 Nizozemí

Jednání s obchodními partnery z Nizozemí nebývají zdaleka tak formální a strojené, jako například při jednání s Němci nebo Brity, ale na dodržování pravidel společenského chování si velmi potrpí. Snaží se o vytvoření pevných obchodních vztahů založených na

důvěře, spolehlivosti a vzájemném respektu. V přípravě na obchodní jednání bývají pečliví. Ctí dané sliby a závazky a totéž očekávají i od svým partnerů. Pečlivě dodržují dohodnuté postupy a časové plány. Nedochovilnost, odklady schůzek, pozdní dodávky pro ně nejsou pouhými nepříjemnostmi. Znamenají vážné narušení vzájemných obchodních vztahů a ztrátu důvěry v partnera.

V oblékání jsou neformální. Míru této neformálnosti určuje firemní kultura jednotlivých společností.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v nizozemských společnostech většinou otevřené a velice tolerantní. Vedoucí pracovník je podřízenými brán jako autorita, ale zároveň jako plnohodnotný člen týmu, který může velkým dílem přispět ve společném úsilí. Kolegové na pracovišti se vždy oslovují křestními jmény a často je stejná forma oslovení použita i mezi šéfem a jeho podřízenými.

5.1.5 Španělsko

Při jednáních vystupují Španělé korektně, přesto spíše neformálně. Bývají netrpěliví a jako národ obecně jsou velmi horkokrevní, temperamentní a spontánní, což se při jednáních často projevuje zvyšováním hlasu. Španělé se většinou obchodnímu jednání v jiném než španělském jazyce vyhýbají. Běžně obchodním partnerům v průběhu rozhovoru skáčou do řeči a toto nepovažují za neslušné nebo nezdvořilé. Typická je pro ně neverbální komunikace, která se například projevuje poplácáváním po zádech. Rádi gestikulují a mají výraznou obličejovou mimiku. Na jednání se připravují, ale nejsou příliš pečliví. Mezi silné stránky Španělů dochvilnost a přesnost rozhodně nepatří. Běžně se toleruje až třicetiminutové zpoždění. Ve velkých firmách se zahraniční účastí je ale dochvilnost vyžadována. Od zahraničních obchodních protějšků je přesné dodržení domluveného času schůzky očekáváno. Pro jejich oblečení je typická uhlazenost, pečlivost a elegance. Snaží se oblékat podle módních trendů a preferují kvalitu materiálů.

K rozhodování potřebují dostatek času a žádný nátlak ze strany partnera. Své vztahy s obchodními partnery budují na základě dobrých osobních vztahů a na vzájemné důvěře.

Jejich volnější vnímání času má za následek, že nebývají přesní v plnění závazků a v dodržování dohodnutých smluvních podmínek. Dlouhodobě neplánují, na vše mají dost času, odkládají záležitosti na poslední chvíli. Proto je nutné se s plněním závazků připomínat a vše raději hlídat a kontrolovat. Dávají spíše přednost improvizaci, která vychází z konkrétní situace.

5.1.6 Polsko

Polsko je jedním z našich velkých obchodních partnerů. Kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Polskem nejsou velké, přesto existují. Poláci jsou příjemní, otevření, zdatní, cílevědomí a zkušení obchodníci. V porovnání například s německými obchodníky nejsou příliš formální a strojení ve vystupování, nebrání se uhýbání od tématu jednání, ba naopak je to pro ně přirozené, hovořit i o soukromém životě. Určitě to však neznamena, že je vaše nabídka nezajímá.

Znalosti obchodu mají velmi dobré, ovládají i taktiky obchodních jednání. Vystupují hrdě a sebevědomě. Na jednání bývají dobře připraveni a patří k mimořádně tvrdým obchodníkům, kterým nechybí sebevědomí, asertivita a průbojnost až drzost. Na jednání si vždy vyhradí dost času. Sledují svůj předem stanovený cíl a rozhodně nejsou ochotni se dohodnout za každou cenu. Zaměřují se na momentální zisk, do budoucna příliš nehledí. Pozor na jejich nedůslednost. Je třeba si ověřit, zda polská strana správně pochopila vaše záměry. Nebrání se kompromisům, avšak znají své možnosti a hranice obchodu. Typickým znakem jejich vyjednávání bývá silný tlak na cenové podmínky. Jako jednacím jazykem přirozeně nejraději používají polštinu, většinou však bez problémů hovoří anglicky nebo německy. Rozhodně výrazným plusem je, mít na jednání s sebou člověka, který dobře hovoří polsky, v očích polské strany si nesmírně polepšíte. Schůzky je třeba domlouvat s dostatečným předstihem. Na dochvilnost si také potrpí, ale pokud zpoždění dobře a upřímně vysvětlíme, mají pochopení.

Manažeři ve větších polských firmách kladou poměrně velký důraz na etiku obecně. V malých a středních firmách se již jakýmkoliv pravidly řídí podstatně méně. Proto při

obchodních jednání využívají i nekalých taktik vyjednávání. Necháávají se ovládat emocemi a chovají se často velmi impulsivně.

5.1.7 Rusko

Mateřská společnost již několik let spolupracuje s ruskými obchodními partnery s poměrně dobrými výsledky. Troufnu si konstatovat, že vyjednávací pozici jim značně ulehčuje fakt, že za německou stranu se jednání účastní manažer, který je potomkem ruský emigrantů. Dokonale ovládá ruský jazyk, zná ruskou mentalitu a ostatní specifika důležitá pro obchodní jednání s Rusy.

Obchodní jednání s ruskými obchodními partnery bývají ve zdvořilém, srdečném a přátelském duchu, obzvláště je-li jejich protějšek při jednání také Slovan. V takovém případě rádi od hlavního tématu schůzky odbočí k vyprávění o rodině, zdraví a zaměstnání. K hlavnímu tématu jednání se dobírají postupně, proto jednání trvají déle. Rádi diskutují a polemizují. Místo jednání může být různé, záleží na domluvě mezi partnery. Doporučuje se domlouvat čas schůzek až od desáté hodiny dopolední, večerní doba je pak téměř neomezená. Pokud chce obchodník v jednání s ruskou firmou uspět, dobrá znalost ruštiny je předpokladem budování vstřícnějšího vzájemného vztahu. Angličtina se také využívá jako jednacím jazyk, ale spíše v krajním případě. Lépe na Rusy zapůsobíte alespoň malou znalostí ruštiny a přítomností tlumočníka. Na jednání s ruským protějškem je třeba se důkladně připravit, mít dostatek informací o projednávané problematice. Nedoporučuje se vyvíjet nátlak na partnera, ale ponechat mu dostatek času na promyšlení a zvážení nabízeného obchodu. Dohody je nutné mít v písemné podobě, ústní úmluvy nemívají stejnou váhu, jako v některých evropských zemích. K dodržování dohodnutých podmínek a závazků uskutečněného obchodu je třeba mírného nátlaku ze strany zahraničního partnera a určitá průběžná kontrola. Vhodné je nastavit na začátku spolupráce určitá pravidla a řád v písemné podobě a tato vyžadovat.

Komunikace s partnery probíhá často během pracovních obědů nebo večeří. Při jednání s cizincem je oslovování příjmením zcela na místě, nicméně mnoho Rusů v ruském prostředí stále dává přednost oslovování křestním jménem a jménem po otci, např. Vasiliji

Ivanoviči. Stejně jako v ostatních evropských zemích si při setkání a loučení s obchodním partnerem podávají ruce. Starší generace je ve výběru oblečení spíše formální a konzervativní, mladší dává přednost aktuálním módním trendům.

Ruské vnímání času je odlišné od jejich západních obchodních partnerů. Jejich vztah k času je poněkud benevolentnější. Výjimkou při obchodních jednáních není určitá nedochvilnost ruského protějšku, ke které je třeba přistupovat shovívavě. Na druhé straně od evropských partnerů se však dochvilnost očekává, neboť v Evropě je součástí obchodních zvyklostí a tradic.

V ruských firmách zůstává dodneška striktně dána hierarchie podřízenosti a nadřízenosti a platí stroze autoritářská pravidla. Je běžné, že si ředitel například s vedoucí personálního oddělení v zaměstnání vykaží, i přesto že jsou v osobním životě přátelé a tykají si. Platí zde absolutní oddělování vztahů na pracovišti a mimo něj.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že pro úspěšné zahraničně obchodní činnosti je jednoznačnou nutností znát základní informace o mentalitě, kultuře, etiketě a obchodních zvyklostech daného národa a zamyslet se nad tím, do jaké míry je třeba se jim při obchodních jednáních přizpůsobovat.

5.2 Globální etiketa

Pojem globální etiketa nabývá na stále větší důležitosti. Umění pohybovat se bez společenských přešlapů a „ladně“ v mezinárodním podnikatelském prostředí je často rozhodujícím faktorem v boji s konkurencí. Důležité je osvojení principů respektu a tolerance, protože tyto hodnoty procházejí všemi národy. Globální etiketu ovládá ten, kdo akceptuje odlišnosti toho druhého, nikdy ho nenechá ztratit tvář a snaží se vytvářet příjemnou atmosféru.

Stále vychází nové publikace s radami, jak si počínat v interkulturních vztazích. Podniky spolupracující se zahraničními partnery a zákazníky, vysílají své zaměstnance na různá

školení a workshopy o společenském chování v jednotlivých kulturách a zemích. Mezinárodní školy pro manažery do svých studijních plánů zařazují předměty o etiketě. To všechno proto, že slušné chování je stále velmi aktuální.

Má vůbec smysl věnovat se odlišnostem jednotlivých kultur v souvislosti s mezinárodními hospodářskými styky? Jednotlivé názory se v jedné věci shodují. Úloha kultury v souvislosti s mezinárodním obchodem popírána není. Rozdílnost se vyskytuje pouze v důležitosti, kterou hraje. Znalosti kulturních odlišností v jiných zemích pomáhají ke zmírňování případných nedorozumění. Umožňují osobám pohybujícím se v jiné kultuře snazší přípravu na jednání, lépe předvídat možné reakce svých partnerů a mohou se tak mnohem lépe soustředit na svou práci.

Závěr

Stanoveným cílem mé diplomové práce bylo zjistit stav úrovně společenského chování českých vedoucích pracovníků ve firmě EUROFASHION spol. s r.o., upozornit na případné nedostatky a navrhnout jejich řešení.

Úvod práce je zaměřen na představení problematiky pravidel společenského chování a specifikaci jejich odlišností v rámci podnikatelského prostředí. Z obecných pravidel vychází další část práce, která analyzuje chování manažerů konkrétní společnosti a porovnává ho se situací v německé mateřské společnosti. Vzájemnému vztahu žen a mužů na pracovišti se věnuje předposlední kapitola. Poukazuje na možné příčiny nerovných příležitostí pro ženy v pracovním prostředí, na zastoupení žen v řídicích pozicích v některých evropských zemích a definuje sexuální obtěžování na pracovišti. Závěrečná kapitola charakterizuje odlišné zvyklosti společenského chování při obchodních jednáních ve vybraných evropských zemích.

Z této práce vyplývá, že kvalita člověka nespočívá v tom, zda je muž či žena, dělník, manažer nebo politik. Nespočívání dokonce ani ve vzdělání, ale v jednání, chování a přístupu k lidem, k práci a základním lidským hodnotám, kterými jsou slušnost, ohleduplnost, poctivost a pracovitost. S tímto přístupem můžeme dosáhnout mnohem výše, než jsme si původně mysleli, a to nejen v osobním, ale především v pracovním životě.

Společenské způsoby nejsou umělé, pocházejí z ohleduplnosti a respektu k ostatním, proto neexistuje jediný rozumný důvod, proč na nich nezapracovat a neukázat se vždy z té nejlepší stránky. Nezajistí nám úspěch, ale rozhodně k němu mohou významně přispět. Člověk, který si osvojí tato základní pravidla společenských způsobů, lépe vychází s lidmi, působí sebejistě a důvěryhodně, lépe navazuje kontakty a zanechá vždy dobrý dojem. Ve světě obchodu je ovládání těchto pravidel nezbytné a jejich dodržování přímo nutné, vždyť přímo ovlivňuje podnikatelské aktivity.

Chování člověka v práci, ale i v soukromí, může výrazně ovlivnit jeho další rozvoj a kariéru. Dobře zvládnutá etiketa se v dnešním silně konkurenčním prostředí stává významnou výhodou.

Seznam použité literatury:

Citace:

- [1] DUNCKEL, J. *Business etiquette: Make a Good Impression-Gain Tthe Competitive Edge*. 2nd ed., Canada, USA: Self-Cousel Press, 1992. pg. 78-82. ISBN 9780889085312.
- [2] GUTH-JARKOVSKÝ, J. *Společenský katechismus*. 1. vyd. Praha: Český spisovatel, 1992. s. 10. ISBN 80-202-0379-6.
- [3] *Internetové stránky* [online]. [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/program/204522161300011.html?&tema=detail>>
- [4] *Internetové stránky* [online]. [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ehc.cz/cz/homepage>>
- [5] *Internetové stránky* [online]. [cit. 2010-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.jaxmobilem.cz/My_a_mobil/V_praci.php>
- [6] *Komenského slovník naučný*. 4. díl. Praha: Nakladatelství Komenského slovníku nauč, 1937. s 607.
- [7] *Masarykův slovník naučný*. D-G. 2. díl. Praha: Československý kompas, 1926. s. 1098.
- [8] MOLE, J. *Mind your manners: managing business cultures in Europe*. 3rd ed., London: Nicholas Brealey Publishing, 2003. pg. 79. ISBN 1-85788-314-4.
- [9] MOLE, J. *Mind your manners: managing business cultures in Europe*. 3rd ed., London: Nicholas Brealey Publishing, 2003. pg. 156-157. ISBN 1-85788-314-4.

- [10] *Ottův slovník naučný*. Dřevěné stavby – Falšování: Ilustrovaná encyklopedie obecných vědomostí, 8. díl, Čechy – Danseur. Praha: Otto, 1894. s. 1039.
- [11] ŠPAČEK, L. *Nová velká kniha etikety*. 2. rozšířené vyd. Praha: Mladá fronta a.s., 2008. s. 19. ISBN 978-80-204-1954-5.

Bibliografie:

- [1] DUNCKEL, J. *Business etiquette: Make a Good Impression-Gain The Competitive Edge*. 2nd ed., Canada, USA: Self-Counsel Press, 1992. 144 pgs. ISBN 9780889085312.
- [2] GULLOVÁ, S., MÜLLEROVÁ, F., ŠRONĚK, I. *Společenský styk, obchodní a diplomatický protokol*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2005. 217 s. ISBN 80-245-0664-5.
- [3] GUTH-JARKOVSKÝ, J. *Společenský katechismus*. 1. vyd. Praha: Český spisovatel, 1992. 320 s. ISBN 80-202-0379-6.
- [4] JEČNÝ, D. *Breviář moderního člověka*. 3. vyd. Praha: Svoboda, 1970. 173 s.
- [5] MOLE, J. *Mind your manners: managing business cultures in Europe*. 3rd ed., London: Nicholas Brealey Publishing, 2003. 274 pgs. ISBN 1-85788-314-4
- [6] SMEJKAL, V., BACHRACHOVÁ, H. *Velký lexikon společenského chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 978-80-247-1560-5.
- [7] ŠPAČEK, L. *Nová velká kniha etikety*. 2. rozšířené vyd. Praha: Mladá fronta a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-204-1954-5.
- [8] ŠRONĚK, I. *Diplomatický protokol a praktické otázky společenské etikety*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 166 s. ISBN 80-246-0247-4.

- [9] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- [10] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [11] ŠŤASTNÝ, V. *Etiketa aneb Společenské chování v profesním styku*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-7357-111-0.
- [12] WOLFOVÁ, I. *Etiketa v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-2081-4.

Seznam příloh:

- Příloha A: Pravidla oblékání v GE Money Česká a Slovenská republika, počet stran 1
- Příloha B: Etický kodex skupiny UNIPETROL, počet stran 1
- Příloha C: Česká manažerská asociace - Kodex manažera, počet stran 9